



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA FINANČÍ

Návrh dlouhodobého finančního plánu firmy

Company's Long-Term Financial Plan Proposal

Student: Martina Kuchařová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Miroslav Čulík, Ph.D.

Ostrava 2016

## Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Kuchařová**

Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202R010 Finance

Téma: **Návrh dlouhodobého finančního plánu firmy**  
**Company's Long-Term Financial Plan Proposal**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika a význam finančního plánování
  3. Představení společnosti DaF – PROJEKT s.r.o.
  4. Návrh dlouhodobého finančního plánu
  5. Vyhodnocení finančního plánu
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BENDER, Ruth. *Corporate Financial Strategy*. 4th ed. London: Routledge, 2013. 408 s. ISBN 978-0-415-64039-8.

FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Miroslav Čulík, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



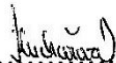
Ing. Iveta Ratmanová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 6. května 2016

.....

Martina Kuchařová

## **Poděkování**

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Miroslavovi Čulíkovi, Ph.D., za odborné vedení, věcné připomínky a čas, který mi v průběhu tvorby této práce vždy ochotně věnoval.

# Obsah

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>ÚVOD.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....</b>        | <b>6</b>  |
| 2.1      | <i>Finanční plánování .....</i>                                   | 6         |
| 2.1.1    | Zásady a principy finančního plánování.....                       | 6         |
| 2.1.2    | Metody finančního plánování .....                                 | 7         |
| 2.2      | <i>Finanční plán .....</i>  | 8         |
| 2.2.1    | Rámcový postup sestavení finančního plánu.....                    | 9         |
| 2.2.2    | Vazba finančního plánu na ostatní části strategického plánu ..... | 9         |
| 2.2.3    | Klasifikace finančních plánů dle času a předmětu .....            | 9         |
| 2.3      | <i>Krátkodobý finanční plán .....</i>                             | 10        |
| 2.4      | <i>Dlouhodobý finanční plán .....</i>                             | 10        |
| 2.4.1    | Plánovaný výkaz zisku a ztrát.....                                | 11        |
| 2.4.2    | Plánovaná rozvaha .....   | 13        |
| 2.4.3    | Plánovaný cash–flow .....   | 15        |
| 2.5      | <i>Finanční kontrola plánu .....</i>                              | 15        |
| 2.5.1    | Operativní kontrola .....   | 16        |
| 2.5.2    | Strategická kontrola .....  | 16        |
| 2.6      | <i>Finanční analýza .....</i>                                     | 17        |
| 2.6.1    | Ukazatele rentability .....                                       | 17        |
| 2.6.2    | Ukazatele likvidity .....   | 18        |
| 2.6.3    | Ukazatele zadluženosti .....                                      | 19        |
| 2.7      | <i>Citlivostní analýza .....</i>                                  | 20        |
| <b>3</b> | <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DaF – PROJEKT S.R.O.....</b>           | <b>21</b> |
| 3.1      | <i>Základní identifikační údaje .....</i>                         | 21        |
| 3.2      | <i>Profil a činnost společnosti .....</i>                         | 22        |
| 3.3      | <i>Historie a současnost podniku .....</i>                        | 23        |
| <b>4</b> | <b>NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>                  | <b>24</b> |
| 4.1      | <i>Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....</i>                        | 25        |
| 4.1.1    | Plán tržeb .....  | 25        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.1.2    | Plán výkonové spotřeby.....                          | 27        |
| 4.1.3    | Plán osobních nákladů .....                          | 28        |
| 4.1.4    | Plán daní a poplatků.....                            | 29        |
| 4.1.5    | Odpisový plán.....                                   | 31        |
| 4.1.6    | Plán ostatních nákladů a výnosů.....                 | 32        |
| 4.2      | <i>Plánovaná rozvaha</i> .....                       | 37        |
| 4.2.1    | Plán dlouhodobého majetku .....                      | 38        |
| 4.2.2    | Plán zásob .....                                     | 39        |
| 4.2.3    | Plán krátkodobých pohledávek.....                    | 40        |
| 4.2.4    | Plán krátkodobých závazků .....                      | 41        |
| 4.2.5    | Plán dlouhodobých závazků .....                      | 43        |
| 4.2.6    | Plán krátkodobých bankovních úvěrů .....             | 45        |
| 4.3      | <i>Plánovaný cash-flow</i> .....                     | 46        |
| <b>5</b> | <b>VYHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>             | <b>50</b> |
| 5.1      | <i>Finanční analýza</i> .....                        | 50        |
| 5.1.1    | Ukazatele rentability.....                           | 50        |
| 5.1.2    | Ukazatele likvidity.....                             | 52        |
| 5.1.3    | Ukazatele finanční stability a zadluženosti.....     | 54        |
| 5.2      | <i>Citlivostní analýza</i> .....                     | 56        |
| 5.2.1    | Citlivostní analýza EAT .....                        | 57        |
| 5.2.2    | Citlivostní analýza cash-flow .....                  | 58        |
| <b>6</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>                                   | <b>60</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>               | <b>61</b> |
|          | <b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>                           | <b>64</b> |
|          | <b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSK PRÁCE</b> |           |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>                                 |           |
|          | <b>PŘÍLOHY</b>                                       |           |

# 1 Úvod

V současném silně konkurenčním prostředí je zajištění prosperujícího rozvoje podniku obtížnou záležitostí. Dnes a denně vedení podniků čelí tlaku ze strany konkurence. Je proto velmi důležité, aby management uplatňoval promyšlenou strategii rozvoje firmy. Nástroj, kterým lze efektivně dosáhnout tohoto cíle, je finanční plánování. Díky plánování je podnik schopen lépe odolávat nepříznivým budoucím následkům dnešních rozhodnutí. Zároveň je finanční plán, jakožto výstup finančního plánování, podkladem pro jednání s bankou či investorem.

Cílem bakalářské práce je návrh dlouhodobého finančního plánu společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. na jednotlivá čtvrtletí let 2016 – 2018.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol.

Druhá kapitola pojednává o teoretických východiscích finančního plánování. Nejprve je objasněn pojem, principy a techniky zdařilého plánování. Posléze jsou popsány rozdíly mezi krátkodobým a dlouhodobým finančním plánem. Následuje charakteristika postupu plánování dílčích položek výkazu zisku a ztrát, rozvahy a výkazu peněžního toku. Závěrem kapitoly je zmíněna podstata finanční kontroly, finanční analýzy a citlivostní analýzy.

Třetí kapitola je věnována představení podnikatelského subjektu DaF – PROJEKT s.r.o. Úvodem jsou naznačeny základní identifikační údaje o společnosti. Dále je zmíněn stručný výčet nabídky služeb poskytované firmou. Součástí je také krátká historie a aktuální směřování podniku.

Klíčovou částí práce je čtvrtá kapitola. V té je zhotoven návrh dlouhodobého finančního plánu na časový horizont tří let. Tvorba finančního plánu je započata sestavením stěžejního plánu tržeb. S ohledem na plán tržeb jsou vyhotoveny jednotlivé plány výnosových, nákladových a rozvahových položek výkazů. Ty jsou poté integrovány do komplexního výkazu zisku a ztrát a rozvahy. V samotném závěru je také zpracován plánovaný výkaz cash-flow.

V páté kapitole je nejdříve provedena finanční analýza minulých a plánovaných výsledků podnikání. Použity jsou přitom poměrové ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Následně je za pomoci citlivostní analýzy zkoumána citlivost ukazatele čistého zisku a ukazatele cash-flow na změnu tržeb.



## **2 Charakteristika a význam finančního plánování**

Tato kapitola je věnována teoreticko-metodickému vymezení jednotlivých pojmů a formulaci teoretických konceptů souvisejících s danou problematikou práce. V úvodu je nejprve vysvětlen pojem plánování, zásady a metody uplatňované v procesu finančního plánování. Následně je pozornost soustředěna na definici finančního plánu včetně jeho rozdělení na plán krátkodobý a dlouhodobý. Postupy, používané pro plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát, rozvahy a výkazu peněžního toku, jsou předmětem další části práce. Opomenut není ani význam finanční kontroly. Závěrem jsou zmíněny nástroje v podobě finanční analýzy a citlivostní analýzy sloužící k vyhodnocení návrhu finančního plánu. Zdrojem informací v této kapitole jsou zejména Dluhošová (2010), Šiman a Petera (2010), Grünwald a Holečková (2007), Pavelková a Knápková (2003).

### **2.1 Finanční plánování**

V obecné rovině chápání je plánování považováno za činnost, při které dochází k rozhodování o volbě metod, postupů a prostředků, jejichž pomoci bude zajištěno splnění cílů a požadavků vytyčených vedením podniku. Plánováním podnikatelské aktivity lze účinně předcházet nepříznivým budoucím důsledkům dnešních rozhodnutí.

Zdařilé finanční plánování je založeno na důkladné analýze minulých skutečností, na základě nichž je možno predikovat budoucí nebezpečí a příležitosti společnosti. V případě takto odhalených možností jsou následně stanoveny, příp. upraveny podmínky dalšího průběhu podnikání. Také cestou alternativních scénářů vývoje vlastní podnikatelské činnosti je možno při plánování předcházet nesprávným reakcím managementu na vzniklou situaci. Důležité při plánování je usilovat o získání co nejvýhodnějších podmínek, které povedou k dosažení stanovených strategických a taktických cílů podniku.

#### **2.1.1 Zásady a principy finančního plánování**

V procesu finančního odhadování je vhodné brát na vědomí několik užitečných zásad a principů dobrého plánování:

1. Souhrn příjmů by měl převyšovat souhrn výdajů ve sledovaném období. Mylně se někdy označuje podnik dosahující zisku za finančně zdravý podnik.

2. Upřednostňování dříve dosažených příjmů, které lze použít k financování investičních aktivit podniku, před později získanými příjmy stejné hodnoty.
3. Preference obdržení shodného množství peněžních prostředků s menším rizikem před obdržení týchž prostředků s rizikem vyšším.
4. Zajištění optimální kapitálové struktury zabezpečující úhradu závazků společnosti.
5. Taktické cíle by měly směřovat k dosahování strategických finančních cílů podniku.
6. Nutnost vytyčení konkrétního hlavního cíle, kterého má být v uvažovaném období dosaženo a na jehož základě bude zhodnoceno dosažení ostatních firemních cílů.
7. Sestavení plánu předchází pečlivá analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.
8. Finanční plán je zaměřen na maximalizaci tržní hodnoty firmy a dosahování zisku.
9. V rychle se měnícím podnikatelském prostředí je potřeba klást důraz na pravidelnou aktualizaci informací obsažených v podnikovém finančním plánu.

### **2.1.2 Metody finančního plánování**

Při zhotovení finančního plánu management využívá řadu modelů, postupů a metod. Mezi základní metody uplatňované ve finančním plánování řadíme metodu procentuálního podílu na tržbách, regresní metodu, metodu poměrových finančních ukazatelů, analýzu nulového bodu a finanční modely (simulační a optimalizační).

#### **Metoda procentuálního podílu na tržbách**

Technika vychází z plánovaného objemu tržeb, kdy je předpokládán stálý poměr tržeb k určitým položkám nákladů, aktiv a pasiv. Je proto nutné důsledně rozlišit položky vyvíjející se proporcionálně vzhledem k tržbám a položky, které se takto nevyvíjejí. Plánované hodnoty položek se poté zjistí jako součin plánovaného objemu tržeb a procentních poměrů.

#### **Regresní metoda**

Vychází ze základů metody procentuálního podílu na tržbách, avšak přihlíží ke statisticky prokázanému, nestálému vztahu mezi dvěma proměnnými. Regresní metoda je přesnější, a proto je využívána pro dlouhodobé plánování, kdy jsou známy delší časové řady.

#### **Metoda poměrových finančních ukazatelů**

K zhotovení výkazu rozvahy, na základě této techniky, se používají poměrové ukazatele a údaje o plánovaných tržbách. Finanční poměrové ukazatele představují v tomto případě optimální hodnoty, které by rád podnikový management v budoucnosti dosáhl. Přitom

se může jednat o průměrné hodnoty ukazatelů v daném odvětví podnikání firmy nebo o hodnoty podobně se vyvíjejících společností.

### **Analýza nulového bodu**

Pomocí analýzy nulového bodu je zkoumána změna výše zisku a prodejních cen ve vztahu k rozloženým fixním nákladům na rozdílnou velikost produkce. Výsledek, který je získán použitím této metody, je hranice, kdy se celkové náklady rovnají celkovým výnosům resp. celkovým tržbám. Výroba se stává ztrátovou ve chvíli, kdy výše tržeb klesne pod tuto stanovenou hranici.

### **Finanční modely**

Při plánování je možno pracovat i s matematickými modely, mezi které jsou řazeny simulační a optimalizační modely. Zásadou simulačních modelů je umožnění managementu vyhotovit finanční plán v různých alternativních podobách. Díky optimalizačním modelům je možnost nalézt nejvýhodnější řešení situace při odlišných omezeních.

Závěrem podkapitoly je vhodné dodat, že nelze jednoznačně stanovit nejvýhodnější metodu, která by měla být při plánování využita. Všechny výše naznačené techniky se v praxi vzájemně kombinují. Záleží tedy jen na individuální volbě každého finančního manažera, kterou metodu při plánování zvolí.

## **2.2 Finanční plán**

Výstupem plánování je vytvoření finančního plánu, s jehož pomocí je znázorněn vývoj podnikatelského subjektu po finanční stránce. Smyslem finančního plánu je zejména ukázat, jak současná rozhodnutí a opatření managementu ovlivní nadcházející výsledky podnikání.

Finanční plán je představován dokumentem, v němž jsou zachyceny výše budoucích stavových a tokových položek výkazů. V rámci plánu jsou tak sestavovány tzv. dílčí rozpočty, které mají podobu prodejních, investičních, odpisových, personálních a jiných plánů. Tyto rozpočty jsou posléze podkladem k vyhotovení plánovaného výkazu zisku a ztrát, rozvahy a výkazu peněžních toků, které tvoří základ finančního plánu. Fotr (1999) uvádí, že nezbytnou součástí finančního plánu je také zpracovaná finanční analýza, která je nápomocná při vyhodnocení naplnění firemních cílů.

### 2.2.1 Rámcový postup sestavení finančního plánu

Při tvorbě finančního plánu je obecně doporučováno dodržovat posloupnost několika základních kroků. Mezi ty nejdůležitější patří:

1. volba plánovaného období, rozsahu jednoho plánovaného období a metody finančního plánování,
2. získání potřebných informací z účetnictví, odvětvových analýz, ekonomických předpovědí apod.,
3. vyšetření finančního zdraví podniku za pomoci sestavené finanční analýzy,
4. tvorba finančního plánu,
5. aktualizace a vyhodnocení úspěšnosti plnění plánu.

### 2.2.2 Vazba finančního plánu na ostatní části strategického plánu

Finanční plán zastává v systému dílčích strategických plánů podstatné místo. Prostřednictvím jednotlivých rozpočtů jsou v plánu shromažďovány finanční požadavky každého hospodářského střediska. Zároveň uskutečňováním ekonomické činnosti je potřebné zajistit splnitelnost vytyčených finančních cílů.

Rozpočty (investiční, personální, odbytové apod.) ovlivňují svými náklady, výnosy, příp. příjmy a výdaji celkový výsledek finančního plánu. V tomto případě se hovoří o přímé vazbě mezi jednotlivými rozpočty a plánem. Samozřejmě mezi finančním záměrem a dílčími plány působí také zpětná vazba. Ta předpokládá, že na provedení dílčích plánů má vliv množství výsledných finančních zdrojů, tedy výstupů finančního plánu. V řadě případů je tedy nutné provádět tzv. zpětné úpravy plánů.

### 2.2.3 Klasifikace finančních plánů dle času a předmětu

Z časového pohledu jsou plány členěny na:

- a) **krátkodobé** sestavované zpravidla na období 1 roku (měsíčně, čtvrtletně apod.); informace v nich obsažené jsou obvykle velmi přesné,
- b) **střednědobé až dlouhodobé** (časový horizont 2 až 3 let, mohou být i delší); podávají méně přesné informace o vývoji podniku, a proto je důležitá jejich neustálá aktualizace a zpřesňování.

Z pohledu **předmětu** plánu jsou rozlišovány:

- a) **dílčí plány** (např. plán tržeb, plán lidských zdrojů, plán investic atd.),
- b) **komplexní finanční plány** podniku, jejichž součástí je i celkový ekonomický pohled na společnost a které zahrnují:
  - plánovanou rozvahu,
  - plánovaný výkaz zisku a ztrát,
  - plánovaný cash-flow.

## 2.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je, v návaznosti na strategické cíle podniku, považován za rozhodující nástroj taktického řízení ve firmě. Zpracovává se obvykle na roční bázi, přičemž plánovaný rok může být dále rozčleněn na kratší časové úseky (čtvrtletí, měsíce, týdny). Vzhledem k tak krátkému období, na které je plán sestavován, jsou v něm uvedené predikované výsledky daleko podrobnější a spolehlivější než informace zahrnuté do dlouhodobého plánu. V taktickém plánu je pozornost věnována zejména zajištění platební schopnosti podniku s pomocí plánované příjmové a výdajové strany výkazu cash-flow. K zaručení krátkodobé likvidity může ale také posloužit poskytnutí krátkodobých bankovních úvěrů, u kterých by měl podnik dbát na to, aby jejich čerpání bylo co nejvýhodnější.

## 2.4 Dlouhodobý finanční plán

Podstatou finančního plánování je zejména sestavení dlouhodobého finančního plánu, který plní úlohu integrující části strategického plánu podniku. Je vyhotovován zpravidla na časový horizont tří až pěti let a to buď v počátcích podnikání jako součást podnikatelského plánu, nebo kdykoliv v průběhu obchodní činnosti. Úkolem dlouhodobého strategického plánu je, v souladu s cíli podniku, zabezpečit požadovanou míru zhodnocení vložených prostředků. Alternativním cílem managementu, který je častokrát sledován v rámci finančního plánu, je také dlouhodobé dosahování uspokojivé výše zisku. Možnosti, jak ovlivnit vývoj zisku, jsou zejména prostřednictvím investičních a inovačních procesů v podniku, se kterými také úzce souvisí potřeba dodatečných externích zdrojů financování. Při vytváření dlouhodobého finančního plánu je důležité si uvědomit, že řadu budoucích vnitřních i vnějších podmínek podnikání lze jen stěží předvídat s jistou určitostí. Proto je v případě strategického finančního plánu, jak tvrdí Šiman a Petera (2010, s. 159), „*kladen důraz nikoliv na přesnost výpočtů*“.

*plánovaných ukazatelů, ale na podrobnou prezentaci a zdůvodnění všech předpokladů, na jejichž základě byly hodnoty ukazatelů naplánovány.“ Zároveň je nezbytné dodržovat požadavek každoroční aktualizace plánu tak, aby údaje v něm obsažené věrně zobrazovaly aktuální situaci a změny v okolí podnikatelského subjektu.*

Konečným výsledkem dlouhodobého finančního plánování je sestavení výkazu zisku a ztrát, rozvahy a výkazu cash-flow. Způsoby, jakými jsou jednotlivé položky výkazů plánovány, jsou představeny v následujících podkapitolách.

## **2.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát je charakterizován jako tokový výkaz zachycující výnosy a náklady podniku. Rozdíl mezi výnosy a náklady je nazýván výsledek hospodaření. Dle charakteru výnosových a nákladových položek je následně vyčíslen výsledek hospodaření z provozní, finanční a mimořádné činnosti. Dříve, než ale dospějeme k tomuto kroku, je potřeba znát techniky, které je možné uplatnit při plánování výnosů, nákladů a výsledku hospodaření.

### **A. Plánování výnosů**

Stěžejním dokumentem pro plánování výnosů je obchodní plán. Jeho zhotovení je podmíněno momentálně instalovanou výrobní kapacitou podnikatelského subjektu, nikoliv počtem potvrzených obchodních smluv pro sledovaný horizont. Účelem obchodního plánu je, v souladu s výrobní kapacitou podniku, naprojektovat výši tržeb za vlastní výrobky a služby.

Je rozlišován plán tržeb z prodeje vlastních výrobků, zboží a služeb a plán ostatních provozních a finančních výnosů.

#### **1) Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků, zboží a služeb**

Jedná se o nejvýznamnější zdroj výnosů plynoucích do podniku. Velikost tržeb je ovlivňována celou řadou faktorů, např. objemem prodaných výrobků, výši prodejních cen, inflací apod. Vzhledem k tomu, že od předpokládané výše tržeb je následně odvozena celá řada ostatních položek, je potřebné dbát na jejich správné naplánování. Hodnota tržeb může být naplánována na základě prodejů a zkušeností odbytového vedení z minulých let, pomocí regresních analýz, či na základě předem uzavřených obchodních kontraktů. Poté je výsledná výše tržeb doplněna do výkazu buď absolutně, nebo pomocí indexů ve vztahu k úrovni tržeb dosažených v minulých letech.

## 2) Plán ostatních výnosů

Následující výnosy jsou nejčastěji navrhovány v minimální zanedbatelné či nulové výši. Jedná se o **provozní výnosy**, do kterých je řazena:

- *změna stavu zásob vlastní činnosti*, která se plánuje pouze při významné změně v množství a sortimentu prodejů,
- *tržby z prodeje dlouhodobého majetku, zůstatková cena prodaného majetku* jsou plánovány ve stanoveném množství prodeje,
- *zúčtování rezerv a opravných položek* jsou odhadovány ve výši těchto vytvořených položek v minulých letech,
- *ostatní provozní výnosy* nahodilého charakteru jako jsou přijaté smluvní pokuty a úroky, přebytky, přijatá pojistná plnění aj., se plánují v nulové výši.

Do ostatních výnosů jsou zahrnovány také **finanční výnosy** a to konkrétně:

- *výnosy z držby dlouhodobého či krátkodobého finančního majetku* jsou plánovány v situaci, kdy vedení takovýto majetek vlastní,
- *výnosové úroky* se odvozují z průměrné výše poskytnutých půjček,
- *tržby z prodeje cenných papírů a podílů* jsou plánovány v případě, kdy podnik vlastní cenné papíry a uvažuje je prodat ve sledovaném období,
- *ostatní finanční výnosy*, například kurzové zisky se odhadují obdobně jako ostatní provozní výnosy.

## B. Plánování nákladů

Patří mezi důležitou činnost finančního manažera, který na základě předpokládaného objemu tržeb musí naplánovat odpovídající výši nákladů, která zabezpečí bezproblémový chod společnosti. Je nutno rozdělit náklady dle charakteru na fixní a variabilní a stanovit techniku pro plánování variabilních nákladů.

### 1) Plánování nákladů variabilního charakteru

K plánování variabilních nákladů je možno přistoupit buď individuálním způsobem plánování jednotlivých nákladových druhů, nebo poměrem nákladových položek k tržbám.

Pro použití metody *plánování variabilních nákladových druhů ve vztahu k tržbám* je potřeba dodržet požadavek sortimentní stálosti výroby. Postup plánování těchto nákladů je velmi jednoduchý. Nejprve je vypočten podíl jednotlivých nákladových položek na tržbách

minulých let. Posléze jsou vypočtené procentuální podíly vynásobeny plánovanou hodnotou tržeb následujících období a získány tak hodnoty plánovaných položek nákladů. Tímto způsobem mohou být odhadovány hodnoty např. základního a pomocného materiálu, spotřeby technologické energie, osobních nákladů výrobních dělníků aj.

*Individuální plánování nákladových položek* se používá v případě změn v sortimentu prodeje. Za pomoci obchodního plánu se stanoví předpokládaný objem vyrobených výrobků. Následně je vyhotovena kalkulace neúplných variabilních nákladů na jednotku produkce. Poté už pouze postačí kalkulaci položky vynásobit předpokládaným objemem výroby a je získána odhadovaná hodnota nákladového druhu.

## **2) Plánování nákladů fixního charakteru**

Fixní náklady se plánují výhradně individuálně dle jednotlivých nákladových druhů. Výše stálých nákladů se obvykle stanovuje v odborných střediscích a plánovač hodnoty důkladně prověřuje. Při kontrole přiměřenosti fixních nákladů se zkoumá zejména zamýšlená výše výnosů, očekávané změny cen pořízení fixních nákladů, chystané změny v majetkové a kapitálové struktuře podniku apod. Mezi typické fixní náklady řadíme nevýrobní energii, odpisy dlouhodobého majetku, nákladové úroky, mzdy a platy řídicích a správních pracovníků, ostatní provozní a finanční náklady.

## **C. Plánování výsledku hospodaření**

Výsledek hospodaření před zdaněním je zjištěn odečtením nákladů od výnosů. Následně je výsledek upraven na základ pro výpočet daně z příjmu. Podstatnou korekci představuje rozdíl účetních a daňových odpisů. Je-li rozdíl mezi těmito odpisy kladný, jedná se o přičitatelnou položku. Pokud je rozdíl záporný, dostáváme odčitatelnou položku od základu daně. Daň se získá vynásobením základu pro výpočet daně s platnou daňovou sazbou. Výsledek hospodaření po zdanění je už posléze výsledkem odečtení vypočtené daně od výsledku hospodaření před zdaněním.

### **2.4.2 Plánovaná rozvaha**

Nedílnou součástí finančního plánování je také sestavení plánované rozvahy. Jedná se o stavový výkaz zobrazující na jedné straně majetek podniku a na straně druhé zdroje jeho krytí k rozvahovému dni. Přitom je nutné mít na paměti dodržení základní bilanční rovnice  $\text{aktiva} = \text{pasiva}$ . Při plánování jednotlivých majetkových a kapitálových složek rozvahy



se vychází z premisy, zda je možné u položky vypořádat určitou závislost na výši plánových tržeb, nebo je nutno její hodnotu stanovit jiným způsobem.

### 1) Plánování rozvahových položek odvoditelných z plánu tržeb

Pouze některé položky rozvahy jsou ovlivňovány výši plánovaných tržeb. Očekáváme-li zvyšování, resp. snižování tržeb v jednotlivých letech plánovaného období, pravděpodobně také porostou, příp. budou klesat především hodnoty položek:

- nakoupených zásob i zásob vlastní výroby,
- pohledávek,
- finančního majetku,
- krátkodobých závazků z obchodních vztahů, vůči zaměstnancům a státu.

Při plánování velikosti těchto položek uplatňujeme některou z metod naznačených v Podkapitole 2.1.2.

### 2) Plánování ostatních rozvahových položek

V bilanci nalezneme také položky, na jejichž velikost nepůsobí výše tržeb, a proto při stanovení budoucích hodnot těchto položek je potřeba hledat jiné postupy. Týká se to především plánování výše dlouhodobého majetku, vlastního a z části cizího kapitálu.

Pro stanovení *odhadované hodnoty stálých aktiv* se vychází z investičního a odpisového plánu společnosti. Investiční plán podává informace o investičních záměrech, které budou realizovány, a zdrojích, z kterých budou tyto investice financovány. Na základě odpisového plánu provádí účetní jednotka odepisování majetku. Výsledná plánovaná netto hodnota dlouhodobého majetku je zjištěna ze vztahu:

$$IM_t = IM_{t-1} + IMN_t - IMP_t - O_t, \quad (2.1)$$

kde  $IM_t$  je plánovaná netto hodnota dlouhodobého majetku na konci období,  $IM_{t-1}$  odpovídá stavu netto hodnotě investičního majetku na začátku období,  $IMN_t$  představuje pořizovací ceny nákupů investic v průběhu roku,  $IMP_t$  udává zůstatkové ceny prodávaného nebo vyřazovaného majetku a  $O_t$  je výše odpisů.

Postup při *plánování kapitálu* lze shrnout do několika následujících bodů:

- nejdříve je zahrnuta hodnota zjištěného výsledku hospodaření z plánovaného výkazu zisku a ztrát do rozvahy,
- následně je zhodnocena struktura a hodnota aktiv se strukturou a hodnotou disponibilního kapitálu pro plánovaný horizont,
- v případě nedostačujícího kapitálu je naplánováno použití externích zdrojů, např. bankovních úvěrů, dotací, vkladů vlastníků aj.

### **2.4.3 Plánovaný cash–flow**

Jedná se o tokový výkaz, zachycující příjmovou a výdajovou stránku podniku. Rozdíl mezi příjmy a výdaji se nazývá čistý peněžní tok. K vyhotovení plánovaného cash-flow je možno přistoupit za použití přímé nebo nepřímé metody sestavení.

Přímá metoda sumarizuje na jedné straně veškeré příjmy (např. platby pohledávek, příjem z prodeje výrobků za hotové, čerpání bankovního úvěru atd.) a od nich odečítá sumu všech výdajů (např. výplaty mezd, úhrady závazků, splátky úroků a bankovních úvěrů atd.). Metodu je vhodné použít při plánování peněžního toku na krátkodobé období.

Při plánování na delší časový horizont je daleko výhodnější použít nepřímou metodu stanovení cash-flow. Princip nepřímé metody se zakládá na přeměně výsledku hospodaření do pohybu peněžních prostředků, který se dále upravuje o operace nepeněžního charakteru, změny majetku a zdrojů krytí. Vychází se přitom ze změnových položek plánované rozvahy společnosti. Plán peněžních toků se podle základních aktivit podniku člení na cash-flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

## **2.5 Finanční kontrola plánu**

Finanční kontrola je chápána jako prostředek vyhodnocující úspěšnost plnění plánovaných záměrů. V rámci procesu přezkoumání je především zjišťována výše odchylek skutečně dosažených výsledků od plánovaných. V situacích, kdy jsou odhalena významná pochybení v nesplnění požadavků kladených na finanční plán, je potřeba navrhnout a implementovat nápravná opatření vedoucí k odstranění nedostatků plánu.

Při uskutečňování efektivní kontrolní práce je účelné dodržovat několik základních pravidel shrnutých v následujících bodech:

- neprodleně informovat management o nežádoucích rozdílech skutečnosti od plánu,
- nepřetržitě předkládat vedení poznatky o očekávaném vývoji podnikatelského prostředí,
- jednotlivé odchylky nehodnotit odděleně, ale v souhrnu,
- zajistit objektivnost celkových výsledků kontrolní činnosti,
- zabezpečit, aby závěry kontroly byly srozumitelné pro management,
- v kontrolní zprávě uvádět důvody odchylek, vhodná opatření k příštímu zamezení takto vzniklých rozdílů a zodpovědné osoby.

### **2.5.1 Operativní kontrola**

Na základě operativní kontroly jsou zkoumány odchylky mezi realitou a krátkodobým finančním plánem. Předmětem kontroly jsou rozdíly všech činitelů obsažených v účetních výkazech od činitelů uvedených v plánovaných výkazech. Zájem kontrolora je orientován v první řadě na položky zisku, peněžních toků, oběžných aktiv a krátkodobých závazků. V souladu s krátkodobým cílem podniku, tedy zajištění platební schopnosti, jsou právě tyto výše uvedené položky rizikovými v případě narušení běžné hospodářské činnosti. Proto případná nápravná opatření je nutno aplikovat v těchto oblastech.

Mnohokrát managementu nepostačují pouze souhrnné výsledky kontroly, ale požaduje předložit vzájemné porovnání jednotlivých položek výkazů. Jedná se zejména o komparaci přijatých a splacených úvěrů, dodavatelských závazků, obchodních pohledávek dle lhůt splatnosti, nákladových úroků, investičních výdajů, zisku před zdaněním a čistého zisku aj. Závěrečná zpráva obsahuje, kromě číselného vyjádření odchylek, také komentář objasňující vznik těchto rozdílů.

### **2.5.2 Strategická kontrola**

Cílem strategické kontroly je průběžně sledovat naplnění stanovených hodnot dlouhodobých cílů, kterých má být dosaženo prostřednictvím finančního plánu. Pozornost je soustředěna zvláště na velikost vlastních a cizích zdrojů financování a koupi dlouhodobého majetku. Právě vybavenost kapitálem je základním požadavkem pro zabezpečení plánovaných podnikových výkonů. Nezajištěnost firmy potřebnými zdroji může vést až k ohrožení splnitelnosti firemních záměrů.

Z charakteru dlouhodobého finančního plánu vyplývá, že už v brzké době po jeho vytvoření je potřebné v něm provádět příslušné úpravy. Tato skutečnost je dána zejména důvodem, že ekonomické podmínky se často vyvíjejí rozdílně oproti předpokladům a přáním vedení podniku. V tomto případě strategická kontrola plní funkci jakéhosi identifikátoru příležitostí a hrozeb plynoucích z externího podnikatelského prostředí.

## **2.6 Finanční analýza**

Důležitým aspektem každého kvalitně sestaveného finančního plánu je provedení analýzy vnitřních podmínek firmy. Analýzou vnitřních podmínek se rozumí uskutečnění finanční analýzy jako nástroje, s jehož pomocí jsou vyhodnoceny skutečně dosažené a následně i plánované finanční výsledky podniku.

Jednou z často uplatňovaných metod v rámci finanční analýzy je rozbor finanční situace společnosti za použití poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou vyjadřovány podílem dvou hodnot položek obsažených ve výkazu zisku a ztrát, rozvahy nebo výkazu cash-flow. Posléze jsou zjištěné hodnoty ukazatelů porovnávány s výsledky hodnot dosažených v delší časové řadě nebo s výsledky konkurence, příp. odvětvovými průměry.

Ve skupině poměrových ukazatelů jsou rozlišovány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Dále jsou popsány pouze ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

### **2.6.1 Ukazatele rentability**

První skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability, též nazývány jako ukazatele výnosnosti či ziskovosti. Výpočet těchto ukazatelů je obecně založen na poměru produkovaného zisku s velikostí zdrojů, které byly vynaloženy k zajištění tohoto zisku. Při tvorbě těchto ekonomických ukazatelů je důležité dbát na to, aby byla poměřována odpovídající kategorie zisku s kapitálem vlastníků, kteří mají nárok na daný zisk. Z tohoto hlediska je rozlišován ukazatel rentability vlastního kapitálu, celkového kapitálu a tržeb. Pro naše potřeby jsou dále rozvedeny pouze první dva zmíněné ukazatele.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je zaměřen na posouzení schopnosti managementu efektivně zhodnocovat kapitál vložený do podniku akcionáři neboli vlastníky firmy. Pro vkladatele kapitálu je především podstatné, aby dosažená míra zhodnocení těchto

zdrojů byla vyšší než výnos bezrizikové investice poskytované na finančním trhu. Výpočet je proveden na základě vzorce,

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}, \quad (2.2)$$

kde  $ROE$  odpovídá rentabilitě vlastního kapitálu a  $EAT$  představuje zisk po zdanění.

### Rentabilita celkových aktiv

Za významné měřítko výnosnosti je považován ukazatel rentability celkových aktiv. Tato skutečnost je dána zejména tím, že výpočet tohoto ukazatele není ovlivňován skladbou kapitálu ani výši úrokové či daňové sazby, ale jeho výsledná hodnota závisí pouze na efektivním umístění kapitálu do vhodného, výnosného majetku. O výslednou hodnotu rentability aktiv se zajímají především investoři a věřitelé. Jeho výši je možné zjistit dle vzorce,

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}, \quad (2.3)$$

kde  $ROA$  udává rentabilitu celkových aktiv a  $EBIT$  znamená zisk před úroky a zdaněním.

## 2.6.2 Ukazatele likvidity

Likviditou se obecně rozumí schopnost podniku dostát svých krátkodobých závazků. Úhradu splatných závazků je možné provést za pomoci aktuálně dostupných finančních prostředků na účtech či v pokladně nebo přeměnou pohledávek a zásob na peníze. Podle toho, jaká skupina oběžných aktiv bude k zaplacení dluhu použita, rozlišujeme likviditu okamžitou, pohotovou a celkovou. V aplikační části této práce pracujeme s ukazateli celkové a okamžité likvidity.

### Ukazatel celkové likvidity

Ukazatel celkové (běžné) likvidity je založen na poměru oběžných aktiv ke krátkodobému dluhu. Dluhošová (2010) uvádí, že za přijatelnou hodnotu ukazatele celkové likvidity lze spatřovat hodnotu 1,5 – 2,5. Dodává však, že vždy je také nutné, při hodnocení tohoto ukazatele, směřovat svůj pohled na průměrnou hodnotu tohoto ukazatele v oboru podnikání firmy. Propočet běžné likvidity je realizován dle vztahu,

$$\text{Celková likvidita} = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}}, \quad (2.4)$$

kde  $OA$  jsou oběžná aktiva.

### **Ukazatel okamžité likvidity**

Nejlikvidnější položkou oběžných aktiv je položka krátkodobého finančního majetku, která je reprezentována výší disponibilních peněžních prostředků a ekvivalentů. A právě proto, že velikost peněžní likvidity závisí na aktuálním stavu peněz, jejichž stav je velice nestálý, je vypovídací schopnost tohoto ukazatele malá. Landa (2007) tvrdí, že za ideální hodnotu lze považovat hodnotu 0,2 – 0,8. Vzorec je následující,

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{KFM}{\text{krátkodobé závazky}}, \quad (2.5)$$

kde *KFM* odpovídá krátkodobému finančnímu majetku.

### **2.6.3 Ukazatele zadluženosti**

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti je měřeno, v různých podobách, použití cizího kapitálu k financování podnikatelských aktivit. Je tedy zkoumán poměr mezi cizími a vlastními zdroji financování. I když se na první pohled může zdát, že dluhové financování je v jakékoli míře škodlivé, není tomu tak. V přijatelné míře je naopak využití cizích zdrojů pro podnik přínosem projevujícím se zvýšenou výnosností.

Ukazatelů, na základě nichž je vyčíslována finanční stabilita podniku, je celá řada. Pro potřeby této práce je dostačující objasnění ukazatelů celkové zadluženosti a finanční páky.

#### **Ukazatel celkové zadluženosti**

Ukazatel celkové zadluženosti, též označovaný jako ukazatel věřitelského rizika, udává, jakou měrou se podílí cizí zdroje na financování majetku. Optimální rozmezí, ve kterém by se hodnota ukazatele měla pohybovat, nelze s určitostí stanovit. Vždy je potřeba ukazatel hodnotit ve vztahu k dosažené výnosnosti. Obecně je ale možno konstatovat, že vlastníci vítají vyšší hodnotu celkové zadluženosti oproti věřitelům, kteří požadují její hodnotu nižší. Velikost ukazatele lze vypočítat dle vzorce,

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (2.6)$$

#### **Ukazatel finanční páky**

Finanční pákou se rozumí financování vlastní činnosti za použití cizích zdrojů, kterými je dosaženo růstu výnosnosti pro vlastníky. Tohoto pozitivního účinku finanční páky je

docíleno jedině v případě, kdy rentabilita vlastního kapitálu je vyšší než rentabilita aktiv a zároveň rentabilita aktiv převyšuje náklady na získání cizích zdrojů. V opačném případě hovoříme o negativním efektu finanční páky. Výpočet lze provést na základě vztahu,

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.7)$$

## 2.7 Citlivostní analýza

V rámci procesu zhotovování finančního plánu je také potřebné testovat to, jakým způsobem může být ovlivněn celkový výsledek plánu za předpokladu změny některého z činitelů působících na konečný výsledek. Prostředek, který pomáhá odhalovat příčiny změn sledovaného ukazatele, je nazýván citlivostní analýza.

Citlivostní analýza představuje nástroj, s jehož pomocí lze měřit důsledky změn vstupních parametrů na změnu klíčového ekonomického ukazatele. Pro uskutečnění citlivostní analýzy je potřebné si zvolit výchozí ukazatel, jehož citlivost na změnu parametru bude předmětem analýzy. Nejčastěji jsou voleny ukazatele na bázi ziskových či peněžních kritérií. Příkladně se jedná o ukazatele účetního zisku ve všech podobách, ukazatele ROE, ROA či ukazatele čisté současné hodnoty. Následně je důležité označit za rizikové faktory, ovlivňující velikost klíčového ukazatele, ty vstupní veličiny, které budou mít na hodnotu posuzovaného ukazatele zjevný vliv. Petřík (2009) uvádí, že za rizikové faktory můžeme označit cenu vyráběné produkce, objem výroby, výši tržeb, velikost celkových a jednotkových nákladů, využití výrobní kapacity, náklady vlastního a cizího kapitálu aj. Poté jsou vyčísleny relativní změny jednotlivých hodnot ukazatelů, tzn. o kolik % je změněna hodnota ekonomického ukazatele, dojde-li ke změně rizikového faktoru např. o 10 %. Parametrům, které působí na změnu zvoleného ukazatele nejcitlivěji, je potřeba posléze věnovat patřičnou pozornost.

### 3 Představení společnosti DaF – PROJEKT s.r.o.

V této kapitole je představen podnikatelský subjekt DaF – PROJEKT s.r.o, pro který je navrhován dlouhodobý finanční plán. Nejprve jsou stručnou formou podány základní identifikační údaje o společnosti. Následně je blíže charakterizován profil a činnost firmy. Závěrem je zmíněna historie a aktuální směr vývoje podniku.

#### 3.1 Základní identifikační údaje

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <i>Obchodní název:</i>             | DaF – PROJEKT s.r.o.   |
| <i>Právní forma společnosti:</i>   | Společnost s ručením omezeným  |
| <i>Sídlo:</i>                      | Hornopolská 131/12, 702 00 Ostrava 1   |
| <i>Identifikační číslo osoby:</i>  | 25905813   |
| <i>Daňové identifikační číslo:</i> | CZ25905813   |
| <i>Datum zápisu do OR:</i>         | 3. dubna 2002  |
| <i>Předmět podnikání:</i>          | projektová činnost ve výstavbě<br>inženýrská činnost v investiční výstavbě       |
| <i>Základní kapitál:</i>           | 200 000,- Kč   |
| <i>Statutární orgán:</i>           | Ing. Vítězslav Dvorský - jednatel<br>Dagmar Lančová - jednatel                   |
| <i>Vklady společníků:</i>          | Ing. Vítězslav Dvorský, vklad 100 000,- Kč<br>Dagmar Lančová, vklad 100 000,- Kč |
| <i>Kontakt:</i>                    | daf-projekt@daf-projekt.cz   |



**Logo společnosti:**

*Obr. 3.1 Logo společnosti DaF – PROJEKT s.r.o.*



Zdroj: [www.daf-projekt.cz](http://www.daf-projekt.cz)

## **3.2 Profil a činnost společnosti**

Společnost DaF – PROJEKT s.r.o. je projekční a inženýrskou kanceláří zabývající se projektovou přípravou staveb v oblasti pozemního stavitelství. Zaměstnanci kanceláře zpracovávají projektové dokumentace týkající se bytových, průmyslových i občanských budov včetně zabezpečení potřebných inženýrských staveb a sítí. Firma pokládá za potřebné zajištění komplexnosti v poskytování svých služeb veřejnosti. Práce projekční a inženýrské kanceláře nekončí tedy vypracováním projektové dokumentace, ale zaměstnanci jsou nápomocni i v realizační fázi jako autorský, příp. technický dozor staveb.

Prioritním cílem společnosti je spokojenost svých zákazníků. Pro dosažení stanoveného cíle firma vyvíjí maximální úsilí jednak v oblasti neustálého vzdělávání vlastních zaměstnanců, ale také profesionálním a individuálním přístupem ke každému klientovi.

Škála poskytovaných služeb firmou DaF – PROJEKT s.r.o. je velmi široká v každé etapě realizace stavby. Příkladně se jedná o následující činnosti:

- vypracování architektonických studií, včetně 3D vizualizací,
- zpracování projektů pro územní řízení a stavební povolení,
- vyhotovení projektů pro realizaci stavby a pomoc s výběrem dodavatele,
- zajištění vyjádření veřejnoprávních orgánů a organizací k projektové dokumentaci a vydání povolení ke stavbě,
- zabezpečení technického dozoru na staveništi,
- předání stavby, zajištění kolaudačního rozhodnutí,
- příprava podkladů pro získání dotací.

### **3.3 Historie a současnost podniku**

Začátky společnosti DaF – PROJEKT s.r.o. jsou úzce spjaty s rokem 2002, kdy došlo k sloučení dvou nezávislých firem, a to Ing. Vítězslav Dvorský, D-PROJEKT a Dagmar Lančová. Tomuto spojení předcházelo založení firmy D-PROJEKT panem Ing. Vítězslavem Dvorským již v roce 1991. Tento podnik navázal na tradici projekčního oddělení Krajské organizace pro rozvoj a zavádění nové techniky v Ostravě. Dobrá pověst společnosti je spojena s více než desetiletým působením na českém trhu, mnohaletou praxí jednatelů v tomto odvětví a celou řadou spokojených stálých zákazníků.

V současné době firma orientuje svou pozornost na navazování dalších kontaktů a nových způsobů spolupráce s obchodními partnery.

## 4 Návrh dlouhodobého finančního plánu

V této části bakalářské práce je proveden návrh dlouhodobého finančního plánu společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. Návrh finančního plánu je zhotoven na základě osobní konzultace s majiteli firmy a následujících podkladů:

- výkaz zisku a ztrát společnosti, vč. analytického členění výkazu za jednotlivá čtvrtletí roku 2010 – 2014,
- rozvaha společnosti za jednotlivá čtvrtletí roku 2010 – 2014,
- příloha účetní závěrky za období 2010 – 2014.

Při zpracování plánu nebylo možné vycházet z finančních výsledků dosažených společností za rok 2015 z důvodu neuzavřeného účetního období a tím pádem nezpracované účetní závěrky za tento rok. Avšak pro zachování skutečného obrazu finanční situace podniku je nutno zahrnout do výkazu jednu významnou událost roku 2015, a to pořízení nového osobního automobilu jednatelem společnosti na bankovní úvěr.

Dlouhodobý finanční plán je sestaven na plánovaný horizont tří let, tedy na rok 2016 – 2018. Dále je každý rok plánovaného období rozdělen na jednotlivá čtvrtletí, zejména z důvodu kolísavého charakteru odvětví, ve kterém firma podniká. Zamýšlené hodnoty položek výkazů jsou vypočítávány za pomoci metody procentuálního podílu na tržbách, která byla výše popsána v Podkapitole 2.1.2.

Vytvoření plánovaných finančních výkazů je založeno na těchto předpokladech:

- postupné zvyšování tržeb až na průměrnou hodnotu obratu v odvětví podnikání firmy (12 – 14 mil. Kč)<sup>1</sup>,
- zanedbatelné investice dlouhodobého charakteru,
- převzetí hodnot odpisů ze sestavených odpisových plánů dlouhodobého majetku,
- rovnající se účetní odpisy odpisům daňovým,
- přijímání nových zaměstnanců tak, aby bylo dosaženo optimálního počtu 12 - 15 pracovníků a s tím spojený pozvolný růst mezd,
- neměnná výše sazby daně z příjmu právnických osob ve výši 19 %,
- průměrná splatnost pohledávek a závazků 30 dnů,

---

<sup>1</sup> Zdroj: Informace poskytnuté vedením podniku.

- nevyplácení podílu ze zisku, ten je převeden do nerozděleného zisku minulých let,
- čerpání dvou bankovních úvěrů na osobní automobily společnosti. Splatnost prvního bankovního úvěru je od května 2014 do dubna 2018, splatnost druhého je od března 2015 do února 2020. Splátkové kalendáře pro jednotlivé bankovní úvěry jsou uvedeny v Podkapitole 4.2.5.

## 4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

V následujících podkapitolách je prezentován postup při sestavování dílčích plánů jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát. Jedná se o plán tržeb, výkonové spotřeby, osobních nákladů, daní a poplatků, odpisů a ostatních nákladů a výnosů. Na závěr kapitoly jsou graficky znázorněny a okomentovány výsledky hospodaření z období minulých i plánovaných.

### 4.1.1 Plán tržeb

Firma DaF - PROJEKT s.r.o. poskytuje služby v oblasti projektové činnosti staveb, a proto je téměř 100 % výnosů společnosti tvořeno právě z prodeje služeb.

Stavebnictví a s ním související projektová činnost jsou řazeny mezi cyklická odvětví průmyslu. Nachází-li se tedy hospodářský cyklus ve fázi expanze, roste poptávka po těchto službách a tím roste firmám zisk. V období recese je tomu přesně naopak. I proto jsou historické tržby detailně analyzovány dle jednotlivých čtvrtletí, vč. jejich podílů na celkových tržbách. Následně je vyčíslen vážený průměr v těchto dílčích kvartálech jednotlivých let. Více v Tab. 4.1

Vážený průměr se vypočítá podle vzorce,

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n p_i}, \quad (4.1)$$

kde  $n$  představuje velikost souboru,  $x_i$  odpovídá  $i$ -té hodnotě znaku a  $p_i$  udává  $i$ -tou váhu znaku.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Roku 2014 je přiřazena váha 5, tedy nejvyšší váha důležitosti.

Tab. 4.1 Podíly čtvrtletních tržeb na celkových tržbách v jednotlivých kvartálech roku 2010 - 2014

| Období               | I.Q         |    | II.Q        |    | III.Q       |    | IV.Q        |    | Celkem       |     |
|----------------------|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|--------------|-----|
|                      | tis. Kč     | %  | tis. Kč     | %  | tis. Kč     | %  | tis. Kč     | %  | tis. Kč      | %   |
| <b>2010</b>          | 2314        | 22 | 3000        | 28 | 2081        | 20 | 3237        | 30 | 10632        | 100 |
| <b>2011</b>          | 1504        | 17 | 3258        | 37 | 1462        | 17 | 2593        | 29 | 8817         | 100 |
| <b>2012</b>          | 2479        | 24 | 2283        | 22 | 3515        | 34 | 2123        | 20 | 10400        | 100 |
| <b>2013</b>          | 1444        | 18 | 1222        | 15 | 2030        | 25 | 3504        | 43 | 8200         | 100 |
| <b>2014</b>          | 1768        | 27 | 2171        | 33 | 897         | 13 | 1833        | 27 | 6669         | 100 |
| <b>Vážený průměr</b> | <b>22 %</b> |    | <b>26 %</b> |    | <b>21 %</b> |    | <b>31 %</b> |    | <b>100 %</b> |     |

Z tabulky lze vyčíst, že největší část tržeb je generována ve 4. a 2. čtvrtletí kalendářního roku. S tímto poznatkem se pracuje i nadále při odhadu tržeb na období bezprostředně následujících tří let. Pomoci Tab. 4.2 je znázorněna výše očekávaných tržeb.

Tab. 4.2 Plán očekávaných tržeb z prodeje služeb na období 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                        | 2016 | 2017  | 2018  |
|-------------------------------|------|-------|-------|
| <b>Tržby z prodeje služeb</b> | 8543 | 10587 | 12654 |

V důsledku zvyšujícího se povědomí o firmě u širší veřejnosti majitelé očekávají rostoucí tendenci obrátu. Průměrná výše ročního obrátu v tomto odvětví podnikání se pohybuje v rozmezí 12 - 14 milionů Kč. Vedení podniku by rádo dosáhlo tohoto průměru, a proto plánuje postupné zvyšování tržeb z prodeje služeb až na téměř dvojnásobek hodnoty roku 2014.

Pro zachycení čtvrtletních tržeb se používá součin celkových tržeb příslušného roku s váženým průměrem odpovídajícího kvartálu. Výsledek se nachází v následující tabulce.

Tab. 4.3 Plán tržeb z prodeje služeb na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                                | 2016        |             |             |             | 2017        |             |             |             | 2018        |             |             |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                       | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        |
| <b>Celkové tržby</b>                  | 8543        |             |             |             | 10587       |             |             |             | 12654       |             |             |             |
| <b>Podíl na celkových tržbách (%)</b> | 22          | 26          | 21          | 31          | 22          | 26          | 21          | 31          | 22          | 26          | 21          | 31          |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>         | <b>1882</b> | <b>2223</b> | <b>1825</b> | <b>2613</b> | <b>2332</b> | <b>2755</b> | <b>2261</b> | <b>3239</b> | <b>2787</b> | <b>3293</b> | <b>2703</b> | <b>3871</b> |

### 4.1.2 Plán výkonové spotřeby

Náklady týkající se spotřebovaných ekonomických zdrojů mohou mít fixní, nebo variabilní charakter. Převážná část nákladů společnosti se mění v těsné závislosti na množství výkonů, jedná se tedy o náklady variabilní. Typickým znakem těchto nákladů je fakt, že s růstem objemu výkonů roste i množství spotřebovaných nákladů.

Plán výkonové spotřeby (kancelářských potřeb, subdodavatelských prací, spotřeby energie a materiálu atd.) je založen na informaci o minulém vývoji sledované spotřeby. Vývoj je zobrazen v Příloze č. 4, vč. podílů výkonové spotřeby na tržbách.

V dalším kroku se historické podíly opět přiřadí k dílčím čtvrtletím a propočte se vážený průměr dle vzorce (4.1). Znázorněno v Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Podíly čtvrtletní výše výkonové spotřeby na čtvrtletních tržbách v letech 2010 - 2014

| Období        | I.Q     |     | II.Q    |    | III.Q   |    | IV.Q    |    |
|---------------|---------|-----|---------|----|---------|----|---------|----|
|               | tis. Kč | %   | tis. Kč | %  | tis. Kč | %  | tis. Kč | %  |
| 2010          | 1533    | 66  | 1578    | 53 | 1021    | 49 | 1551    | 48 |
| 2011          | 1168    | 78  | 1673    | 51 | 726     | 50 | 664     | 26 |
| 2012          | 1893    | 76  | 1980    | 87 | 1517    | 43 | 1184    | 56 |
| 2013          | 1485    | 103 | 692     | 57 | 892     | 44 | 1628    | 46 |
| 2014          | 848     | 48  | 1111    | 51 | 814     | 91 | 869     | 47 |
| Vážený průměr | 73 %    |     | 60 %    |    | 60 %    |    | 46 %    |    |

S pomocí tabulky lze vypočítat, že výkonová spotřeba průměrně odčerpá 60 % dosažených tržeb. Výše výkonové spotřeby je přitom silně ovlivňována velikostí subdodávek. Právě subdodávky se podílí zhruba 70 % na celkových spotřebních nákladech výkonu.

Při odhadování velikosti spotřebních nákladů se vychází ze součinu historických vážených průměrů výkonové spotřeby a plánu tržeb na jednotlivá čtvrtletí. Shrnující plánované výsledky jsou nastíněny prostřednictvím nadcházející tabulky.

Tab. 4.5 Plán výkonové spotřeby na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období  | 2016        |             |             |             | 2017        |             |             |             | 2018        |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>                 | 1882        | 2223        | 1825        | 2613        | 2332        | 2755        | 2261        | 3239        | 2787        | 3293        | 2703        | 3871        |
| <b>Podíl výkonové spotřeby na tržbách (%)</b> | 73          | 60          | 60          | 46          | 73          | 60          | 60          | 46          | 73          | 60          | 60          | 46          |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                      | <b>1382</b> | <b>1331</b> | <b>1104</b> | <b>1201</b> | <b>1713</b> | <b>1649</b> | <b>1368</b> | <b>1488</b> | <b>2047</b> | <b>1971</b> | <b>1635</b> | <b>1779</b> |

### 4.1.3 Plán osobních nákladů

Osobní náklady jsou představovány souhrnem mzdových nákladů, sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem a ostatních sociálních nákladů. Průběh osobních nákladů v letech 2010 – 2014 je v Příloze č. 4.

Odměna zaměstnanců je z větší části tvořena pevně stanovenou základní mzdou uvedenou v pracovní smlouvě. Druhá část mzdy - pohyblivá, je reprezentována procentuálním podílem práce zaměstnance na realizované zakázce, tzv. provize. Pro účely plánu vycházíme z předpokladu fixního charakteru osobních nákladů na celkových výkonech. V Tab. 4.6 je znázorněn odhad dílčích složek osobních nákladů.

Tab. 4.6 Plán osobních nákladů na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                                | 2016       |            |            |            | 2017       |             |            |             | 2018        |             |             |             |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                       | I.Q        | II.Q       | III.Q      | IV.Q       | I.Q        | II.Q        | III.Q      | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        |
| <b>Průměrný počet zaměstnanců</b>     | 10         | 10         | 10         | 10         | 11         | 11          | 11         | 11          | 11          | 12          | 12          | 12          |
| <b>Mzdové náklady</b>                 | 621        | 609        | 581        | 642        | 637        | 795         | 722        | 791         | 764         | 899         | 876         | 944         |
| <b>Sociální a zdravotní pojištění</b> | 211        | 207        | 198        | 218        | 217        | 270         | 245        | 269         | 260         | 306         | 298         | 321         |
| <b>Ostatní sociální náklady</b>       | 23         | 27         | 33         | 35         | 30         | 34          | 32         | 36          | 39          | 43          | 40          | 43          |
| <b>Osobní náklady celkem</b>          | <b>855</b> | <b>843</b> | <b>812</b> | <b>895</b> | <b>884</b> | <b>1099</b> | <b>999</b> | <b>1096</b> | <b>1063</b> | <b>1248</b> | <b>1214</b> | <b>1308</b> |

V rámci nárůstu získávaných zakázek zvažuje vedení podniku přijímání nových pracovních sil. Dlouholetou zkušeností v této společnosti bylo zjištěno, že optimální stav personálu je v rozmezí 12 - 15 zaměstnanců. Majitelé by rádi v horizontu tří let zvýšili stav zaměstnanců o jednoho až dva nové projektanty.

Mzdové náklady v minulých letech dosahovaly přibližně 40 % tržeb. Vedení si cení práce svých zaměstnanců a přeje si postupné zvyšování hrubé mzdy na úroveň, která by kopírovala hladinu průměrné mzdy v ekonomice.

Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem představuje 34 % z hodnoty mzdových nákladů. Ostatní sociální náklady vyjadřují zaplacené částky příspěvků na stravování, příspěvků na penzijní pojištění, životní pojištění a příspěvků na odborný rozvoj zaměstnanců. I výši těchto příspěvků se plánuje nechat pozvolně růst.

#### 4.1.4 Plán daní a poplatků

V této položce výsledovky jsou ukryty především částky ostatních daní, poplatků a silniční daně.

Plán ostatních daní a poplatků zahrnuje náklady na pořízení dálničních známek, soudní, místní a správní poplatky. Jejich výše na plánované období 2016 – 2018 je odhadována jako průměr zaplacených daní a poplatků v letech předcházejících. Více v Tab. 4.7.

Tab. 4.7 Plán ostatních daní a poplatků na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                         | 2016 |      |       |      | 2017 |      |       |      | 2018 |      |       |      |
|--------------------------------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
|                                | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q |
| <b>Ostatní daně a poplatky</b> | 8    | 2    | 3     | 2    | 9    | 3    | 3     | 2    | 8    | 4    | 2     | 3    |

Do plánu daní a poplatků neodmyslitelně spadá silniční daň. Společnost vlastní dohromady 4 osobní automobily se zdvihovým objemem motoru v rozmezí od 1 250 cm<sup>3</sup> do 1 500 cm<sup>3</sup>. Roční sazba daně jednoho vozidla činí 2 400,- Kč. Plán silniční daně je přiblížen v následující tabulce.



Tab. 4.8 Plán silniční daně na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v Kč)

|      | Období        | Škoda - Fabia | Seat Leon I. | Dacia Duster | Seat Leon II. | Celkem      |
|------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|
| 2016 | I.Q           | 600           | 675          | 312          | 312           | 1899        |
|      | II.Q          | 600           | 675          | 312          | 312           | 1899        |
|      | III.Q         | 600           | 675          | 312          | 312           | 1899        |
|      | IV.Q          | 400           | 450          | 208          | 208           | 1266        |
|      | Doplatit      | 200           | 225          | 104          | 104           | 633         |
|      | <b>Celkem</b> | <b>2400</b>   | <b>2700</b>  | <b>1248</b>  | <b>1248</b>   | <b>7596</b> |
| 2017 | I.Q           | 600           | 675          | 312          | 312           | 1899        |
|      | II.Q          | 600           | 675          | 312          | 360           | 1947        |
|      | III.Q         | 600           | 675          | 312          | 360           | 1947        |
|      | IV.Q          | 400           | 450          | 208          | 240           | 1298        |
|      | Doplatit      | 200           | 225          | 104          | 120           | 649         |
|      | <b>Celkem</b> | <b>2400</b>   | <b>2700</b>  | <b>1248</b>  | <b>1392</b>   | <b>7740</b> |
| 2018 | I.Q           | 600           | 675          | 328          | 360           | 1963        |
|      | II.Q          | 600           | 675          | 360          | 360           | 1995        |
|      | III.Q         | 600           | 675          | 360          | 360           | 1995        |
|      | IV.Q          | 400           | 450          | 240          | 240           | 1330        |
|      | Doplatit      | 200           | 225          | 120          | 120           | 665         |
|      | <b>Celkem</b> | <b>2400</b>   | <b>2700</b>  | <b>1408</b>  | <b>1440</b>   | <b>7948</b> |

Z uvedené tabulky je patrné, že pouze u vozidla Škoda Fabia je celkově odzálohováno výše zmíněných 2 400,- Kč ročně. U ostatních automobilů je situace odlišná.

Vedení společnosti uplatňuje u vozidla Seat Leon I. sazbu 25,- Kč za každý den použití tohoto automobilu k podnikatelské činnosti. V minulosti byl Seat Leon I. použit k podnikání v každém měsíci průměrně 9 dnů, za kvartál se tedy jedná o 27 dnů. Zálohu za dané čtvrtletí získáme vynásobením počtu dnů, kdy bylo vozidlo použito a sazbou 25,- Kč/den.

U vozidel Dacia Duster a Seat Leon II. je využita snížená sazba daně. Dle zákona o dani silniční se „sazba daně u vozidel snižuje o 48 % po dobu následujících 36 kalendářních měsíců od data jejich první registrace a o 40 % po dobu následujících dalších 36 kalendářních

*měsíců.*“<sup>3</sup> Poté se snížená roční sazba daně vydělí počtem kvartálů a dostaneme požadovanou čtvrtletní zálohu.

Příslušné kvartální zálohy jsou splatné do 15. dubna, 15. července, 15. října a 15. prosince daného kalendářního roku. Pro zálohu za 4. čtvrtletí je rozhodujícím měsícem měsíc říjen a listopad, proto je nutné zálohu za prosinec zaplatit nejpozději do 31. ledna nadcházejícího roku.

#### **4.1.5 Odpisový plán**

Na podkladě informací o majetku, který splňuje podmínky pro zařazení do kategorie dlouhodobého, jsou sestaveny odpisové plány. V interní směrnici společnosti nalezneme hodnotové hranice pro zařazení movitých a nemovitých věcí do skupin dlouhodobého majetku. Majetek s pořizovací cenou nad 40 000,- Kč je veden jako majetek dlouhodobého charakteru. Pořízený majetek do hodnoty 40 000,- Kč je účtován do nákladů.

Firma DaF - PROJEKT s.r.o. ke konci roku 2014 eviduje v dlouhodobém majetku jeden zcela odepsaný počítačový server a celkem čtyři osobní automobily, z toho dva již účetně odepsány. Jedno z vozidel je odkoupeno za zůstatkovou cenu po skončení trvání finančního leasingu, a proto jej neodepisujeme. V roce 2015 dochází k nákupu dalšího automobilu, se kterým v plánu také počítáme.

Účetní odpisování jednotlivých položek dlouhodobého majetku je zahájeno v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém byl majetek nakoupen. Vstupní cena majetku je přenášena do nákladů za pomoci metody zrychleného odpisování. Tato metoda není zvolena společností náhodně. Zrychlené odpisování umožňuje na počátku přenášet do nákladů vyšší hodnotu majetku, což je výhodné zejména pro majetek podléhající rychlejšímu opotřebení.<sup>4</sup> Zároveň je respektován předpoklad rovnajících se účetních odpisů odpisům daňovým.

---

<sup>3</sup> Zdroj: MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2016: úplná znění platná k 1. 1. 2016*. 25. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0022-4.

<sup>4</sup> Zdroj: ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Odpisování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d4684v6675-odpisovani-dlouhodobeho-hmotneho-a-nehmotneho-majetku/>

Osobní automobil je řazen do 2. odpisové skupiny s dobou odpisování 5 let. Na období 2016 – 2018 jsou sestaveny odpisové plány pro následující automobily

*Tab. 4.9 Odpisový plán pro automobil Seat Leon (v tis. Kč)*

| Období      | Vstupní cena | Odpisové % | Roční odpis | Oprávky | Zůstatková cena |
|-------------|--------------|------------|-------------|---------|-----------------|
| <b>2014</b> | 329          | 20 %       | 66          | 66      | 263             |
| <b>2015</b> | 329          | 32 %       | 105         | 171     | 158             |
| <b>2016</b> | 329          | 24 %       | 79          | 250     | 79              |
| <b>2017</b> | 329          | 16 %       | 53          | 303     | 26              |
| <b>2018</b> | 329          | 8 %        | 26          | 329     | 0               |

*Tab. 4.10 Odpisový plán pro automobil Dacia Duster (v tis. Kč)*

| Období      | Vstupní cena | Odpisové % | Roční odpis | Oprávky | Zůstatková cena |
|-------------|--------------|------------|-------------|---------|-----------------|
| <b>2015</b> | 338          | 20 %       | 68          | 68      | 270             |
| <b>2016</b> | 338          | 32 %       | 108         | 176     | 162             |
| <b>2017</b> | 338          | 24 %       | 81          | 257     | 81              |
| <b>2018</b> | 338          | 16 %       | 54          | 311     | 27              |
| <b>2019</b> | 338          | 8 %        | 27          | 338     | 0               |

Společnost si vnitropodnikovým předpisem stanovila odpisová procenta na jednotlivé roky odpisování. Roční odpis je vypočten jako součin vstupní ceny a odpisové sazby v daném roce. Oprávky představují sumu odpisů za jednotlivá léta používání vozidla. Odečtením opravek od vstupní ceny je získána zůstatková cena majetku. Posléze je hodnota ročních odpisů rovnoměrně rozdělena a zařazena do dílčích kvartálů roku 2016 – 2018.

#### **4.1.6 Plán ostatních nákladů a výnosů**

U řady položek zahrnutých ve výkazu zisku a ztrát je velmi problematické odhadovat jejich budoucí výši. Zvláště pak, když se jedná o položky se zanedbatelnou velikostí, popř. položky, jejichž výskyt byl v minulosti mimořádný ba nulový. Z tohoto důvodu se plánují tržby z prodeje dlouhodobého majetku, zůstatková cena prodaného majetku, změna stavu rezerv a opravných položek, ostatní provozní a finanční výnosy, výnosové úroky, mimořádné výnosy a náklady v nulové výši.

Hodnota nákladových úroků je převzata ze souhrnného splátkového kalendáře sestaveného pro obě vozidla (viz Tab. 4.27).

Při odhadování velikosti ostatních provozních a finančních nákladů se vychází z vývoje položek v předešlých letech. Tabulka vývoje těchto nákladů v jednotlivých čtvrtletích roku 2010 – 2014, včetně jejich podílů na celkových tržbách, je k nalezení v Příloze č. 4. Následně se tyto podíly na celkových tržbách přiřadí příslušným čtvrtletím a určí se vážený průměr daného kvartálu dle vzorce (4.1). Výsledky jsou zobrazeny v nadcházejících tabulkách.

Tab. 4.11 Podíly ostatních provozních nákladů na čtvrtletních tržbách v jednotlivých letech 2010 - 2014

| Období        | I.Q     |      | II.Q    |      | III.Q   |      | IV.Q    |       |
|---------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|-------|
|               | tis. Kč | %    | tis. Kč | %    | tis. Kč | %    | tis. Kč | %     |
| 2010          | 20      | 0,86 | 12      | 0,40 | 1209    | 58,1 | 279     | 8,62  |
| 2011          | 20      | 1,33 | 20      | 0,61 | 30      | 2,05 | 25      | 0,96  |
| 2012          | 29      | 1,17 | 10      | 0,44 | 52      | 1,48 | 1226    | 57,75 |
| 2013          | 18      | 1,25 | 60      | 4,91 | 10      | 0,49 | 30      | 0,86  |
| 2014          | 50      | 2,83 | 11      | 0,51 | 26      | 2,90 | 16      | 0,87  |
| Vážený průměr | 1,74 %  |      | 1,67 %  |      | 1,79 %  |      | 2,18 %  |       |

Extrémně vysoké hodnoty provozních nákladů byly dosaženy ve 3. čtvrtletí roku 2010 a 4. čtvrtletí roku 2012. Tyto podíly jsou vyloučeny z výpočtu váženého průměru zejména z důvodu, aby svou mimořádnou hodnotou nezkreslovaly konečný výsledek plánu.

Tab. 4.12 Podíly ostatních finančních nákladů na čtvrtletních tržbách v jednotlivých letech 2010 – 2014

| Období        | I.Q     |      | II.Q    |      | III.Q   |      | IV.Q    |      |
|---------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|               | tis. Kč | %    | tis. Kč | %    | tis. Kč | %    | tis. Kč | %    |
| 2010          | 4       | 0,17 | 4       | 0,13 | 14      | 0,67 | 4       | 0,12 |
| 2011          | 4       | 0,27 | 4       | 0,12 | 4       | 0,27 | 4       | 0,15 |
| 2012          | 4       | 0,16 | 4       | 0,18 | 4       | 0,11 | 4       | 0,19 |
| 2013          | 4       | 0,28 | 6       | 0,49 | 4       | 0,20 | 4       | 0,11 |
| 2014          | 4       | 0,23 | 4       | 0,18 | 3       | 0,33 | 4       | 0,22 |
| Vážený průměr | 0,23 %  |      | 0,25 %  |      | 0,27 %  |      | 0,17 %  |      |

Výsledné hodnoty plánu se získají prostým násobením váženého průměru příslušného čtvrtletí s velikostí tržeb z prodeje služeb stejného období. Zamýšlené částky provozních a finančních nákladů jsou nastíněny v Tab. 4.13.

Tab. 4.13 Plán ostatních provozních a finančních nákladů na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                         | 2016      |           |           |           | 2017      |           |           |           | 2018      |           |           |           |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                | I.Q       | II.Q      | III.Q     | IV.Q      | I.Q       | II.Q      | III.Q     | IV.Q      | I.Q       | II.Q      | III.Q     | IV.Q      |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>  | 1882      | 2223      | 1825      | 2613      | 2332      | 2755      | 2261      | 3239      | 2787      | 3293      | 2703      | 3871      |
| <b>Podíl PN na tržbách (%)</b> | 1,74      | 1,67      | 1,79      | 2,18      | 1,74      | 1,67      | 1,79      | 2,18      | 1,74      | 1,67      | 1,79      | 2,18      |
| <b>Provozní náklady</b>        | <b>33</b> | <b>37</b> | <b>33</b> | <b>57</b> | <b>41</b> | <b>46</b> | <b>40</b> | <b>71</b> | <b>49</b> | <b>55</b> | <b>48</b> | <b>84</b> |
| <b>Podíl FN na tržbách (%)</b> | 0,23      | 0,25      | 0,27      | 0,17      | 0,23      | 0,25      | 0,27      | 0,17      | 0,23      | 0,25      | 0,27      | 0,17      |
| <b>Finanční náklady</b>        | <b>4</b>  | <b>6</b>  | <b>5</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  | <b>7</b>  | <b>6</b>  | <b>5</b>  | <b>6</b>  | <b>8</b>  | <b>7</b>  | <b>7</b>  |

Kapitola je uzavřena ukázkou plánovaného výkazu zisku a ztrát na jednotlivá čtvrtletí roku 2016. Kompletní plánovaný výkaz zisku a ztrát na jednotlivé kvartály let 2016 – 2018 je dále součástí Přílohy č. 5.

Nejdříve je však nezbytně nutné zmínit nejdůležitější vzorce, za pomoci kterých jsou počítány jednotlivé výsledky hospodaření a vyčísleny různé kategorie zisku. Výčet dílčích výsledků hospodaření a ukazatelů zisku, vč. jejich vzorců, je popsán níže.

**Provozní výsledek hospodaření** odráží výsledky každodenních, běžně se opakujících činností v podniku. Obecný vzorec výpočtu je následující,

$$VH_{PČ} = T_t - VS_t - ON_t - Odpisy_t - OPN_t, \quad (4.2)$$

kde  $VH_{PČ}$  je výsledek hospodaření z provozní činnosti,  $T_t$  odpovídá výši tržeb,  $VS_t$  představuje výši výkonové spotřeby,  $ON_t$  jsou osobní náklady a  $OPN_t$  udává hodnotu ostatních provozních nákladů.

**Finanční výsledek hospodaření** je spjat s uskutečňováním finančních operací ve společnosti. Jeho výše je ovlivněna především použitým způsobem financování v podniku. Při výpočtu je uplatněn vzorec,

$$VH_{FC} = FV_t - FN_t, \quad (4.3)$$

kde  $VH_{FC}$  představuje výsledek hospodaření z finanční činnosti,  $FV_t$  jsou finanční výnosy a  $FN_t$  jsou finanční náklady.

**Mimořádný výsledek hospodaření** je výsledkem účetních operací, které jsou vyvolány nepředvídatelnými a výjimečnými situacemi ve firmě. Výpočet výsledku hospodaření z mimořádné činnosti je proveden dle vzorce,

$$VH_{MC} = MV_t - MN_t, \quad (4.4)$$

kde  $VH_{MC}$  odpovídá výsledku hospodaření z mimořádné činnosti,  $MV_t$  jsou mimořádné výnosy a  $MN_t$  jsou mimořádné náklady.

Ukazatel **zisku před zdaněním** udává výsledek hospodaření podniku před odečtením příslušné daně z příjmu. Hrubý zisk, jak je někdy ukazatel označován, je vypočten dle vztahu,

$$EBT_t = EBIT_t - \text{nákladové úroky} \quad (4.5)$$

kde  $EBT_t$  představuje zisk před zdaněním a  $EBIT_t$  udává zisk před úroky a zdaněním.

**Výsledek hospodaření za běžné účetní období** (neboli čistý zisk) představuje celkový efekt z podnikatelské činnosti dosahovaný vlastníky společnosti. Generované prostředky následně slouží k rozdělení mezi majiteli a podnikatelský subjekt. Výpočet dle vzorce,

$$EAT_t = EBT_t \cdot (1 - d) \quad (4.6)$$

kde  $EAT_t$  je čistý zisk a  $d$  představuje zaplacenou daň.

Po uvedení všech potřebných vzorců následuje prezentace výše zmíněného výkazu zisku a ztrát na jednotlivá čtvrtletí roku 2016.

Tab. 4.14 Plánovaný výkaz zisku a ztrát na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 (v tis. Kč)

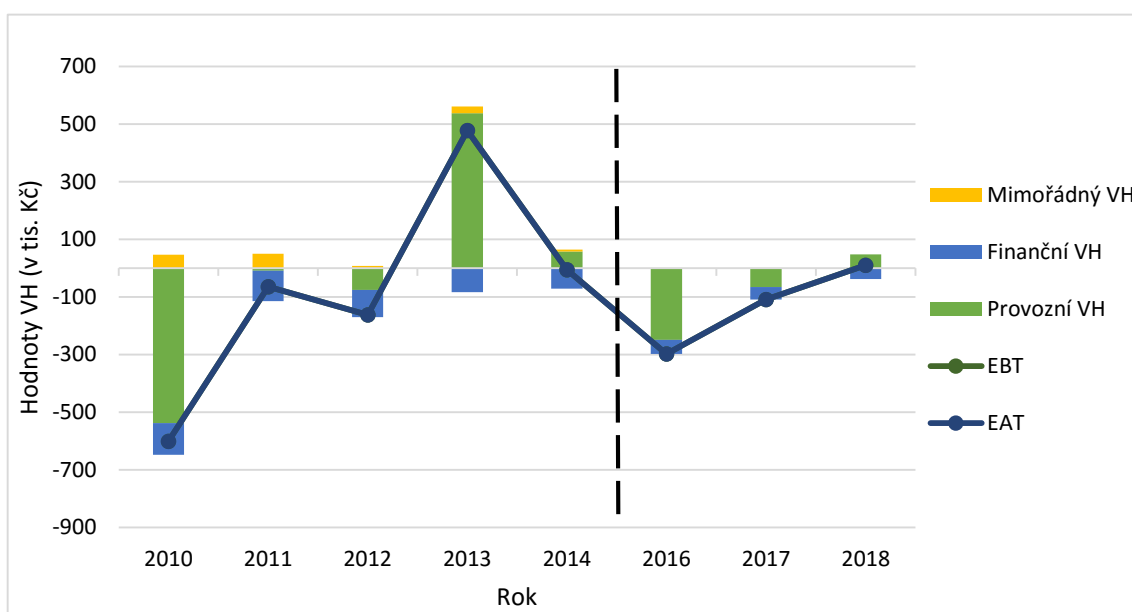
| Období                         | I.Q 2016    | II.Q 2016  | III.Q 2016  | IV.Q 2016  |
|--------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Výkony                         | 1882        | 2223       | 1825        | 2613       |
| Výkonová spotřeba              | 1382        | 1331       | 1104        | 1201       |
| Přidaná hodnota                | 499         | 892        | 721         | 1412       |
| Osobní náklady                 | 855         | 843        | 812         | 895        |
| Daně a poplatky                | 10          | 4          | 5           | 4          |
| Odpisy DHM                     | 47          | 47         | 47          | 47         |
| Tržby z prodeje DM             | 0           | 0          | 0           | 0          |
| Ostatní provozní výnosy        | 0           | 0          | 0           | 0          |
| Ostatní provozní náklady       | 33          | 37         | 33          | 57         |
| <b>Provozní VH</b>             | <b>-445</b> | <b>-39</b> | <b>-175</b> | <b>409</b> |
| Výnosové úroky                 | 0           | 0          | 0           | 0          |
| Nákladové úroky                | 8           | 8          | 8           | 8          |
| Ostatní finanční výnosy        | 0           | 0          | 0           | 0          |
| Ostatní finanční náklady       | 4           | 6          | 5           | 4          |
| <b>Finanční VH</b>             | <b>-12</b>  | <b>-13</b> | <b>-12</b>  | <b>-12</b> |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 0           | 0          | 0           | 0          |
| <b>VH za běžnou činnost</b>    | <b>-457</b> | <b>-52</b> | <b>-187</b> | <b>398</b> |
| Mimořádné výnosy               | 0           | 0          | 0           | 0          |
| Mimořádné náklady              | 0           | 0          | 0           | 0          |
| <b>Mimořádný VH</b>            | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>   |
| <b>VH za ÚO</b>                | <b>-457</b> | <b>-52</b> | <b>-187</b> | <b>398</b> |
| <b>VH před zdaněním</b>        | <b>-457</b> | <b>-52</b> | <b>-187</b> | <b>398</b> |

Na úplný závěr jsou v Tab. 4.15 a posléze v Graf 4.1 znázorněny výsledky hospodaření z období let minulých i plánovaných včetně krátkého komentáře plánovaných výsledků.

Tab. 4.15 Výsledky hospodaření let 2010 - 2018 (v tis. Kč)

| Období              | 2010        | 2011       | 2012        | 2013       | 2014      | 2016        | 2017        | 2018      |
|---------------------|-------------|------------|-------------|------------|-----------|-------------|-------------|-----------|
| <b>Provozní VH</b>  | -538        | -9         | -76         | 538        | 58        | -249        | -66         | 48        |
| <b>Finanční VH</b>  | -110        | -105       | -94         | -83        | -71       | -49         | -43         | -38       |
| <b>Mimořádný VH</b> | 47          | 50         | 8           | 23         | 7         | 0           | 0           | 0         |
| <b>EBT</b>          | -601        | -64        | -162        | 478        | -6        | -298        | -109        | 10        |
| <b>EAT</b>          | <b>-601</b> | <b>-64</b> | <b>-162</b> | <b>478</b> | <b>-6</b> | <b>-298</b> | <b>-109</b> | <b>10</b> |

Graf 4.1 Vývoj výsledků hospodaření v letech 2010 - 2018 (v tis. Kč)



Z grafu je patrné, že v prvních dvou letech plánovaného období dosahuje společnost záporných výsledků hospodaření. Ztráta je způsobena zejména vysokým negativním efektem, který je vytvářen v 1. čtvrtletích roku 2016 a 2017. Většina dosahovaných tržeb pokryje stěží náklady výkonové spotřeby. Vytvořená přidaná hodnota posléze už nepostačuje ani k úhradě mzdových nákladů a firma se dostává do ztráty. Příčinou této situace je především vysoký podíl finančně náročných subdodavatelských prací obsažených ve výkonové spotřebě, ale také slabá vyjednávací pozice u odběratelů. Společnost je často nucena v rámci konkurenčních bojů snižovat cenu svých služeb až na spodní hranici ceny. Optimističtější výsledky hospodaření jsou dosaženy v roce 2018, kdy společnost vykazuje celkový zisk ve výši 10 000,- Kč.

Za povšimnutí rozhodně stojí, ve všech letech se rovnají, výše hrubého zisku s výší zisku čistého. Tento jev je jednak způsoben situací, kdy společnost generuje negativní výsledek hospodaření po zdanění, a tudíž v těchto letech neplatí ze vzniklé ztráty daň z příjmu. Naopak v letech, kdy je vykázán kladný výsledek hospodaření se, v podniku prosazuje uplatnění daňové ztráty jako položky odčitatelné od základu daně. Zapříčiněním uplatnění této daňové uznatelné ztráty se podnik dostává na nulový základ daně a jeho výsledná daň je opět rovna nule.

## 4.2 Plánovaná rozvaha

Kapitola plánované rozvahy je zaměřena na prognózování výše jednotlivých aktivních a pasivních položek rozvahy na časový horizont let 2016 – 2018.



Je vytvořen plán stálých aktiv, ale také plán zásob a pohledávek, tedy oběžných aktiv. Hodnoty oprávek jsou do rozvahy přeneseny z výkazu zisku a ztrát. Částky krátkodobého finančního majetku jsou převzaty z plánovaného výkazu cash-flow, konkrétně z položky konečného stavu peněžních prostředků.

Zdroje společnosti jsou tvořeny vlastním a cizím kapitálem. Vedení neuvažuje o zvyšování základního kapitálu ani rezervního fondu, proto jsou tyto položky plánovány v neměnné výši. Výsledky hospodaření běžného účetního období jsou získány z plánovaného výkazu zisku a ztrát. Veškerý zisk, příp. ztráty jsou převáděny do výsledků hospodaření minulých let. Pro cizí zdroje podniku je sestaven plán dlouhodobých, krátkodobých závazků a plán bankovních úvěrů.

Úplná plánovaná rozvaha je součástí Přílohy č. 6.

#### **4.2.1 Plán dlouhodobého majetku**

Společnost má ve své vnitropodnikové směrnici stanovenou hranici pro zařazení majetku do kategorie dlouhodobého. Hmotný majetek s oceněním nad 40 000,- Kč je evidován do dlouhodobého majetku. Majetek s pořizovací cenou nižší než stanovený limit je zahrnován do nákladů. Dlouhodobý hmotný majetek v rozmezí nad 3 000,- Kč je samostatně evidován a účtován do nákladů společnosti.

Dlouhodobý majetek firmy je tvořen výhradně samostatnými movitými věcmi. Od počátku roku 2010 je v účetnictví evidován majetek v ocenění 1 010 tisíc Kč. Tato skutečnost zůstává nezměněna do konce I. čtvrtletí roku 2014. S příchodem II. kvartálu téhož roku je pořízením vozidla Seat Leon zvýšen stav dlouhodobého majetku na hodnotu 1 339 tisíc Kč. Společnost tedy v roce 2014 vede na inventárních kartách záznam o čtyřech osobních automobilech a jednom počítačovém serveru.

Rok 2015 přinesl jednu podstatnou změnu. Vedení podniku se rozhodlo k nákupu nového osobního automobilu Dacia Duster. Tato důležitá skutečnost je zakomponována do rozvahové položky dlouhodobého majetku k 1. lednu 2016.

V horizontu tří let majitelé společnosti neuvažují o pořízení dalšího dlouhodobého majetku. Předpokládá se pouze zakoupení blíže nespecifikovaného hardwarového a softwarového vybavení, které svou pořizovací cenou pravděpodobně nepřesáhne hranici

pro zařazení do skupiny dlouhodobého majetku. Brutto hodnota stálých aktiv na období 2016 – 2018 je odhadováno v konstantní výši 1 677 tisíc Kč.

#### 4.2.2 Plán zásob

V rámci zásob je zaznamenávána pouze položka nedokončené výroby. Nedokončenou výrobou se rozumějí rozpracované projekty, na které již byla vynaložena určitá část nákladů, ale zatím tato práce nebyla fakturována odběrateli.<sup>5</sup> O pořízení a úbytku zásob je v této firmě účtováno způsobem B, což vede k tomu, že změna stavu nedokončené výroby je zaúčtována jedenkrát ročně, tj. k rozvahovému dni.

Pro potřeby odhadování velikosti nedokončené výroby na nadcházející léta je třeba znát vývoj této položky v letech předcházejících. Vývoj výše zásob, vč. průměrného podílu zásob na tržbách v letech 2010 – 2014, je vyobrazen prostřednictvím Tab. 4.16.

Tab. 4.16 Vývoj stavu nedokončené výroby v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)

| Rok  | 2010          | 2011       | 2012       | 2013        | 2014       |
|--|---------------|------------|------------|-------------|------------|
| <b>Tržby celkem</b>                                  | 10634         | 8822       | 10431      | 8235        | 6702       |
| <b>Nedokončená výroba</b>                            | <b>336</b>    | <b>464</b> | <b>-88</b> | <b>-348</b> | <b>429</b> |
| <b>Podíl nedokončené výroby na celkových tržbách</b> | 3,16 %        | 5,26 %     | -0,84 %    | -4,23 %     | 6,4 %      |
| <b>Průměrný podíl nedokončené výroby na tržbách</b>  | <b>1,95 %</b> |            |            |             |            |

Analýzou minulých ročních dat se zjistilo, že nedokončená výroba se podílí průměrně 2 % na celkových tržbách. S tímto faktem pracujeme i nadále při sestavení plánu zásob. Odhad položky nedokončené výroby je vypočten jako součin 1,95% historického podílu a celkových tržeb příslušného roku. Plán zásob je nastíněn v Tab. 4.17.

Tab. 4.17 Plán nedokončené výroby v letech 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Rok                           | 2016       | 2017       | 2018       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Tržby z prodeje služeb</b> | 8543       | 10587      | 12654      |
| <b>Podíl NV na tržbách</b>    | 1,95 %     | 1,95 %     | 1,95 %     |
| <b>Nedokončená výroba</b>     | <b>167</b> | <b>206</b> | <b>247</b> |

<sup>5</sup> Zdroj: DAŇAŘI ONLINE. *Účtování rozpracovanosti ve stavebnictví*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d4992v7011-uctovani-rozpracovanosti-ve-stavebnictvi/>

### 4.2.3 Plán krátkodobých pohledávek

Mezi krátkodobé pohledávky řadíme pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky vůči zaměstnancům, státu, poskytnuté zálohy, ostatní pohledávky aj. Téměř 95 % z celkových pohledávek je tvořeno pohledávky z obchodních vztahů, a proto se plánuje pouze jejich výše.

Bližší vývoj konečných stavů pohledávek z obchodních vztahů a jejich podílů na tržbách v jednotlivých čtvrtletích roku 2010 – 2014 je prezentován v Příloze č. 4. Právě z historických údajů, uvedených v Příloze č. 4, je zřejmé, že kvartálně se pohledávky z obchodních vztahů podílely průměrně 80 % na čtvrtletních tržbách z prodeje služeb. Pro potřeby odhadování velikosti pohledávek na období 2016 – 2018 je nutné opětovně vypočítat vážený průměr procentuálních podílů v dílčích kvartálech dle vzorce (4.1). Tento propočet je znázorněn v nadcházející tabulce.

Tab. 4.18 Podíly pohledávek z obchodních vztahů na čtvrtletních tržbách v jednotlivých letech 2010 – 2014

| Období        | I.Q     |     | II.Q    |     | III.Q   |     | IV.Q    |    |
|---------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|---------|----|
|               | tis. Kč | %   | tis. Kč | %   | tis. Kč | %   | tis. Kč | %  |
| 2010          | 3322    | 144 | 3137    | 105 | 1557    | 75  | 1271    | 39 |
| 2011          | 1330    | 88  | 1299    | 40  | 1270    | 87  | 1876    | 72 |
| 2012          | 2197    | 89  | 889     | 39  | 2246    | 64  | 1074    | 51 |
| 2013          | 1864    | 129 | 1114    | 91  | 1135    | 56  | 3230    | 92 |
| 2014          | 938     | 53  | 1421    | 65  | 1397    | 156 | 778     | 42 |
| Vážený průměr | 71 %    |     | 63 %    |     | 66 %    |     | 61 %    |    |

Hodnoty 1. a 2. čtvrtletí roku 2010, 1. čtvrtletí roku 2013 a 3. čtvrtletí roku 2014 můžeme bezesporu označit za hodnoty mimořádné, které by mohly svou výší ovlivnit celkový výsledek. Proto jsou tyto procentuální podíly při výpočtu váženého průměru vyloučeny.

Plánovaná výše pohledávek je zjištěna součinem váženého průměru s výší čtvrtletních tržeb. Odhad pohledávek z obchodních vztahů je představen v Tab. 4.19.

Tab. 4.19 Plán pohledávek z obchodních vztahů na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                                 | 2016 |      |       |      | 2017 |      |       |      | 2018 |      |       |      |
|--|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
|  | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>          | 1882 | 2223 | 1825  | 2613 | 2332 | 2755 | 2261  | 3239 | 2787 | 3293 | 2703  | 3871 |
| <b>Podíl pohledávek na tržbách (%)</b> | 71   | 63   | 66    | 61   | 71   | 63   | 66    | 61   | 71   | 63   | 66    | 61   |
| <b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>  | 1336 | 1411 | 1211  | 1597 | 1656 | 1748 | 1501  | 1979 | 1979 | 2090 | 1794  | 2366 |

#### 4.2.4 Plán krátkodobých závazků

Závazky můžeme definovat jako povinnost podniku uhradit dlužnou částku oprávněnému subjektu. U krátkodobých závazků se očekává, že budou uhrazeny do 1 roku od jejich vzniku. Jsou představovány závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům a státu.

Vývoj celkových krátkodobých dluhů a závazků vůči dodavatelům v jednotlivých kvartálních obdobích roku 2010 – 2014, vč. podílů na tržbách, je více přiblížen v Příloze č. 4. Na podkladě informací z minulých let (viz Příloha č. 4) bylo zjištěno, že krátkodobé závazky přísluší zhruba 80 % čtvrtletního výkonu. Zároveň necelé ¾ krátkodobých dluhů jsou tvořeny zejména závazky z titulu obchodních transakcí.

Odhadování závazků z obchodních styků je založeno na metodě procentuálního podílu na tržbách. Identifikované podíly dluhů na historických tržbách jsou posléze zařazeny odpovídajícím čtvrtletím a je vypočten vážený průměr dle vzorce (4.1). Výsledek je zachycen v následující tabulce.

Tab. 4.20 Podíly závazků z obchodních vztahů na výši čtvrtletních tržeb v jednotlivých letech 2010 – 2014

| Období               | I.Q         |     | II.Q        |     | III.Q       |     | IV.Q        |    |
|----------------------|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|----|
|                      | tis. Kč     | %   | tis. Kč     | %   | tis. Kč     | %   | tis. Kč     | %  |
| <b>2010</b>          | 1277        | 55  | 850         | 28  | 656         | 32  | 797         | 25 |
| <b>2011</b>          | 988         | 66  | 765         | 23  | 718         | 49  | 457         | 18 |
| <b>2012</b>          | 889         | 36  | 553         | 24  | 1097        | 31  | 918         | 43 |
| <b>2013</b>          | 2281        | 158 | 1541        | 126 | 1368        | 67  | 1743        | 50 |
| <b>2014</b>          | 1667        | 94  | 1146        | 53  | 1535        | 171 | 1297        | 71 |
| <b>Vážený průměr</b> | <b>57 %</b> |     | <b>61 %</b> |     | <b>49 %</b> |     | <b>49 %</b> |    |

I v případě závazků jsou patrné ojediněle vysoké podíly, které by v konečném důsledku ovlivnily souhrnný výsledek. Z tohoto důvodu je vážený průměr očištěn o procentuální podíly 1. čtvrtletí roku 2013 a 3. čtvrtletí roku 2014.

Dále je použit již známý postup, kdy dochází k vynásobení váženého průměru s hodnotou čtvrtletních tržeb. Pomocí Tab. 4.21 je zobrazen plán závazků vůči dodavatelům.

Tab. 4.21 Plán závazků z obchodních vztahů na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                              | 2016        |             |            |             | 2017        |             |             |             | 2018        |             |             |             |
|-------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                     | I.Q         | II.Q        | III.Q      | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>       | 1882        | 2223        | 1825       | 2613        | 2332        | 2755        | 2261        | 3239        | 2787        | 3293        | 2703        | 3871        |
| <b>Podíl závazků na tržbách (%)</b> | 57          | 61          | 49         | 49          | 57          | 61          | 49          | 49          | 57          | 61          | 49          | 49          |
| <b>Závazky z obchodního styku</b>   | <b>1073</b> | <b>1356</b> | <b>894</b> | <b>1293</b> | <b>1329</b> | <b>1681</b> | <b>1108</b> | <b>1603</b> | <b>1589</b> | <b>2009</b> | <b>1324</b> | <b>1916</b> |

Nedílnou součástí krátkodobých dluhů jsou také závazky vůči zaměstnancům. Ty jsou představovány výši nevyplacené měsíční mzdy pracovníků. Měsíční mzda v dílčích kvartálech je zjištěna podílem čtvrtletních mezd a počtem měsíců v jednom čtvrtletí, tedy třemi. Sociální a zdravotní pojištění je následně vypočteno součinem 34 % a částky měsíční mzdy. Plán závazků vůči zaměstnancům je k nahlédnutí níže.

Tab. 4.22 Plán závazků vůči zaměstnancům na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                                | 2016       |            |            |            | 2017       |            |            |            | 2018       |            |            |            |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                       | I.Q        | II.Q       | III.Q      | IV.Q       | I.Q        | II.Q       | III.Q      | IV.Q       | I.Q        | II.Q       | III.Q      | IV.Q       |
| <b>Celkové mzdové náklady</b>         | 621        | 609        | 581        | 642        | 637        | 795        | 722        | 791        | 764        | 899        | 876        | 944        |
| <b>Závazky vůči zaměstnancům</b>      | 207        | 203        | 194        | 214        | 212        | 265        | 241        | 264        | 255        | 300        | 292        | 315        |
| <b>Sociální a zdravotní pojištění</b> | 70         | 69         | 66         | 73         | 72         | 90         | 82         | 90         | 87         | 102        | 99         | 107        |
| <b>Celkem</b>                         | <b>277</b> | <b>272</b> | <b>260</b> | <b>287</b> | <b>285</b> | <b>355</b> | <b>322</b> | <b>353</b> | <b>341</b> | <b>402</b> | <b>391</b> | <b>422</b> |

Poslední složkou krátkodobých dluhů jsou závazky vůči státu. Společnost DaF - PROJEKT s.r.o. eviduje v této položce daně z příjmu účetní jednotky, zálohy na daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, srážkovou daň a daň z přidané hodnoty.

Dle aktuálních finančních možností podniku se vedení snaží o prioritní úhradu těchto závazků, proto odhadování výše neuhrazených daňových položek je pouze přibližné. Vycházíme přitom z výše zmíněného předpokladu, aby se celkové krátkodobé závazky podílely zhruba 80 % na výkonech firmy. Souhrnný odhad závazků vůči státu je nastíněn v nadcházející tabulce.

Tab. 4.23 Plán závazků vůči státu na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                    | 2016       |            |            |            | 2017       |            |            |            | 2018       |            |            |            |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                           | I.Q        | II.Q       | III.Q      | IV.Q       | I.Q        | II.Q       | III.Q      | IV.Q       | I.Q        | II.Q       | III.Q      | IV.Q       |
| <b>Závazky vůči státu</b> | <b>118</b> | <b>222</b> | <b>178</b> | <b>279</b> | <b>205</b> | <b>257</b> | <b>220</b> | <b>347</b> | <b>244</b> | <b>331</b> | <b>257</b> | <b>416</b> |

Závěrem této podkapitoly jsou zjištěné výsledky jednotlivých závazků sečteny a je vytvořen plán krátkodobých závazků (viz Tab. 4.24).

Tab. 4.24 Plán krátkodobých závazků na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                    | 2016        |             |             |             | 2017        |             |             |             | 2018        |             |             |             |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                           | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        |
| <b>Krátkodobé závazky</b> | <b>1468</b> | <b>1850</b> | <b>1332</b> | <b>1859</b> | <b>1819</b> | <b>2293</b> | <b>1651</b> | <b>2303</b> | <b>2174</b> | <b>2741</b> | <b>1973</b> | <b>2753</b> |

#### 4.2.5 Plán dlouhodobých závazků

Do této rozvahové položky spadají především informace o stavu přijatých úvěrů s dobou splatnosti delší než 1 rok. Společnost DaF - PROJEKT s.r.o. úvěrovým způsobem financuje dvě osobní vozidla – Seat Leon Style a Dacia Duster.

Na automobil Seat Leon je čerpán úvěr ve výši 296 tisíc Kč s dobou splatnosti 4 roky. Úvěrová smlouva je uzavřena k datu 25. dubna 2014 a první úhrada splátky proběhla o měsíc později. Úvěr je splácen formou polhůtních měsíčních splátek. V Tab. 4.25 je více přiblížen splátkový kalendář vozidla Seat Leon.

Tab. 4.25 Splátkový kalendář automobilu Seat Leon (v tis. Kč)

| Měsíc                 | Splátka | Úrok | Úmor | Stav dluhu | Pojistné | K úhradě |
|-----------------------|---------|------|------|------------|----------|----------|
|                       | 0       | 0    | 0    | 296        | 0        | 0        |
| <b>V. - XII. 2014</b> | 58      | 15   | 43   | 253        | 10       | 68       |
| <b>I. - XII. 2015</b> | 87      | 18   | 69   | 184        | 15       | 102      |
| <b>I. - XII. 2016</b> | 87      | 13   | 74   | 110        | 13       | 100      |
| <b>I. - XII. 2017</b> | 87      | 6    | 81   | 29         | 12       | 99       |
| <b>I. - IV. 2018</b>  | 29      | 0,5  | 29   | 0          | 4        | 33       |

Druhý automobil Dacia Duster je pořízen v roce 2015. Vozidlo je financováno úvěrem ve výši 338 tisíc Kč. Dne 26. února 2015 je započato čerpání úvěru s dobou splatnosti 5 let. Stejně jako Seat Leon je automobil splácen formou polhůtních měsíčních splátek (viz Tab. 4.26).

Tab. 4.26 Splátkový kalendář automobilu Dacia Duster (v tis. Kč)

| Měsíc                   | Splátka | Úrok | Úmor | Stav dluhu |
|-------------------------|---------|------|------|------------|
|                         | 0       | 0    | 0    | 338        |
| <b>III. - XII. 2015</b> | 66      | 18   | 48   | 290        |
| <b>I. - XII. 2016</b>   | 80      | 17   | 63   | 227        |
| <b>I. - XII. 2017</b>   | 80      | 13   | 67   | 160        |
| <b>I. - XII. 2018</b>   | 80      | 9    | 71   | 89         |
| <b>I. - XII. 2019</b>   | 80      | 4    | 76   | 13         |
| <b>I. - II. 2020</b>    | 13      | 0,1  | 13   | 0          |

Za účelem větší přehlednosti jsou údaje o obou úvěrech pro plánované období 2016 – 2018 sloučeny do následující tabulky.

Tab. 4.27 Souhrnný splátkový kalendář automobilů na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období            | 2016 |      |       |      | 2017 |      |       |      | 2018 |      |       |      |
|-------------------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
|                   | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q |
| <b>Splátka</b>    | 42   | 42   | 42    | 42   | 42   | 42   | 42    | 42   | 42   | 27   | 20    | 20   |
| <b>Úrok</b>       | 8    | 8    | 8     | 8    | 5    | 5    | 5     | 5    | 3    | 2    | 2     | 2    |
| <b>Úmor</b>       | 34   | 34   | 34    | 34   | 37   | 37   | 37    | 37   | 39   | 25   | 18    | 18   |
| <b>Stav úvěrů</b> | 440  | 406  | 371   | 337  | 300  | 263  | 226   | 189  | 150  | 125  | 107   | 89   |

Částky splátek a úroků jsou zjištěny součtem položek splátka, úrok v Tab. 4.25 a Tab. 4.26 příslušného roku a následně vyděleny počtem kalendářních čtvrtletí. Ve 2. čtvrtletí roku 2018 je zaplacen poslední splátka úvěru na vozidlo Seat Leon. Velikost úmoru získáme odečtením úroků od splátek. Na počátku roku 2016 je stav úvěrů ve výši 474 tisíc Kč. Stav úvěrů na konci 1. čtvrtletí roku 2016 dostaneme odečtením úmoru od předcházejícího stavu úvěru.

#### 4.2.6 Plán krátkodobých bankovních úvěrů

Již řadu let firma využívá možnosti kontokorentního úvěru u společnosti Raiffeisen Bank. Tímto úvěrem podnik financuje svou činnost zejména ve chvílích, kdy nemá dostatek volných peněžních prostředků na úhradu závazků. Vedení podniku si je vědomo nevýhodnosti těchto produktů, a proto jedním z požadavků, kladených na návrh dlouhodobého plánu, je postupné snižování hodnoty čerpaných úvěrů.

Informace o vývoji stavu bankovního úvěru v předcházejících letech je k nahlédnutí v Příloze č. 4. V minulých letech se krátkodobé bankovní úvěry čerpaly průměrně ve výši 10 % celkových výkonů (viz Příloha č. 4). Největší nárůst úvěru je znatelný především na konci každého kalendářního roku.

K následnému plánování položky bankovních úvěrů na jednotlivá čtvrtletí je zapotřebí znát průměrné procentuální změny ve vývoji v letech předcházejících. Tyto údaje jsou poskytnuty v následující tabulce.

Tab. 4.28 Podíly krátkodobých bankovních úvěrů na výši čtvrtletních tržeb v letech 2010 – 2014

| Období        | I.Q     |    | II.Q    |    | III.Q   |    | IV.Q    |    |
|---------------|---------|----|---------|----|---------|----|---------|----|
|               | tis. Kč | %  | tis. Kč | %  | tis. Kč | %  | tis. Kč | %  |
| 2010          | 548     | 24 | 519     | 17 | 489     | 23 | 367     | 11 |
| 2011          | 96      | 6  | 64      | 2  | 32      | 2  | 606     | 23 |
| 2012          | 103     | 4  | 69      | 3  | 35      | 1  | 615     | 29 |
| 2013          | 110     | 8  | 74      | 6  | 367     | 18 | 333     | 10 |
| 2014          | 13      | 1  | 0       | 0  | 0       | 0  | 472     | 26 |
| Vážený průměr | 6 %     |    | 4 %     |    | 7 %     |    | 21 %    |    |



Pro naplnění požadavku postupného omezování úvěru je plánováno každoroční 1,5% snižování váženého průměru dosaženého v 1., 2. a 3. kvartálu. Vážený průměr zjištěný ve 4. čtvrtletí se plánuje každým rokem snižovat o 3 %. Tímto krokem je v roce 2018 dosaženo 3% průměrného podílu bankovních úvěrů na celkových tržbách daného roku. Plánovaná výše bankovních úvěrů a výpomocí je k vidění v Tab. 4.29.

Tab. 4.29 Plán krátkodobých bankovních úvěrů na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                           | 2016 |      |       |      | 2017 |      |       |      | 2018 |      |       |      |
|----------------------------------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
|                                  | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q | I.Q  | II.Q | III.Q | IV.Q |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>    | 1882 | 2223 | 1825  | 2613 | 2332 | 2755 | 2261  | 3239 | 2787 | 3293 | 2703  | 3871 |
| <b>Vážený průměr (%)</b>         | 4,5  | 2,5  | 5,5   | 16   | 3    | 1    | 4     | 11   | 1,5  | 0    | 2,5   | 6    |
| <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b> | 85   | 56   | 100   | 418  | 70   | 28   | 90    | 356  | 42   | 0    | 68    | 232  |

### 4.3 Plánovaný cash-flow

Závěrečným výkazem sestavovaným v procesu finančního plánování je výkaz peněžních toků. Ten zachycuje informace o příjmech a výdajích podniku za určité časové období.

Jak bylo uvedeno v Podkapitole 2.4.3, plánovaný cash-flow lze sestavit s pomocí přímé nebo nepřímé metody. Pro potřeby dlouhodobého plánování je vhodnější použít nepřímý způsob zhotovení výkazu. Díky němu jsou finančním manažerům poskytovány daleko lepší informace o tom, kde podnik získává peníze a naopak, kde své peněžní prostředky nejvíce utrací. Postup výpočtu peněžního toku nepřímou metodou je zachycen v Tab. 4.30.

Tab. 4.30 Cash-flow nepřímou metodou

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů |
| 2.  | (+/-) Výsledek hospodaření běžného účetního období          |
| 3.  | (+) Odpisy  |
| 4.  | (-) Změna stavu zásob                                       |
| 5.  | (-) Změna stavu pohledávek                                  |
| 6.  | (+) Změna stavu krátkodobých závazků                        |
| 7.  | <b>Cash-flow z provozní činnosti</b>                        |
| 8.  | (-) Změna stavu dlouhodobého majetku                        |
| 9.  | <b>Cash-flow z investiční činnosti</b>                      |
| 10. | (+) Změna stavu vlastního kapitálu                          |
| 11. | (+) Změna stavu dlouhodobých závazků                        |
| 12. | <b>Cash-flow z finanční činnosti</b>                        |
| 13. | <b>Celkový cash-flow (7 + 9 + 12)</b>                       |
| 14. | <b>Konečný stav peněžních prostředků (1 + 13)</b>           |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dluhošová (2010)

Hodnoty jednotlivých položek plánovaného výkazu cash-flow jsou přeneseny z již dříve vytvořených výkazů zisku a ztrát a rozvahy. Z výkazu zisku a ztrát jsou převzaty údaje o hodnotách výsledků hospodaření běžného účetního období, odpisů a platbách nákladových úroků. Informace o změnách stavu zásob, pohledávek, krátkodobých a dlouhodobých závazků, bankovních úvěrů a dlouhodobého majetku jsou čerpány z plánované rozvahy. Přebírány jsou vždy pouze změnové stavy položek.

Závěrem kapitoly je nejprve předvedena část z celkového plánu výkazu cash-flow, konkrétně jde o plán výkazu peněžních toků na jednotlivá čtvrtletí roku 2016. Detailní výkaz cash-flow na období 2016 – 2018 je dále zobrazen v Příloze č. 7.

Posléze jsou prostřednictvím Tab. 4.32 a Graf 4.2 nastíněny skutečně dosažené i plánované výsledky cash-flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Postup, který je využit k výpočtu cash-flow z jednotlivých činností, je znázorněn v Tab. 4.30.

Tab. 4.31 Plánovaný výkaz cash-flow na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 (v tis. Kč)

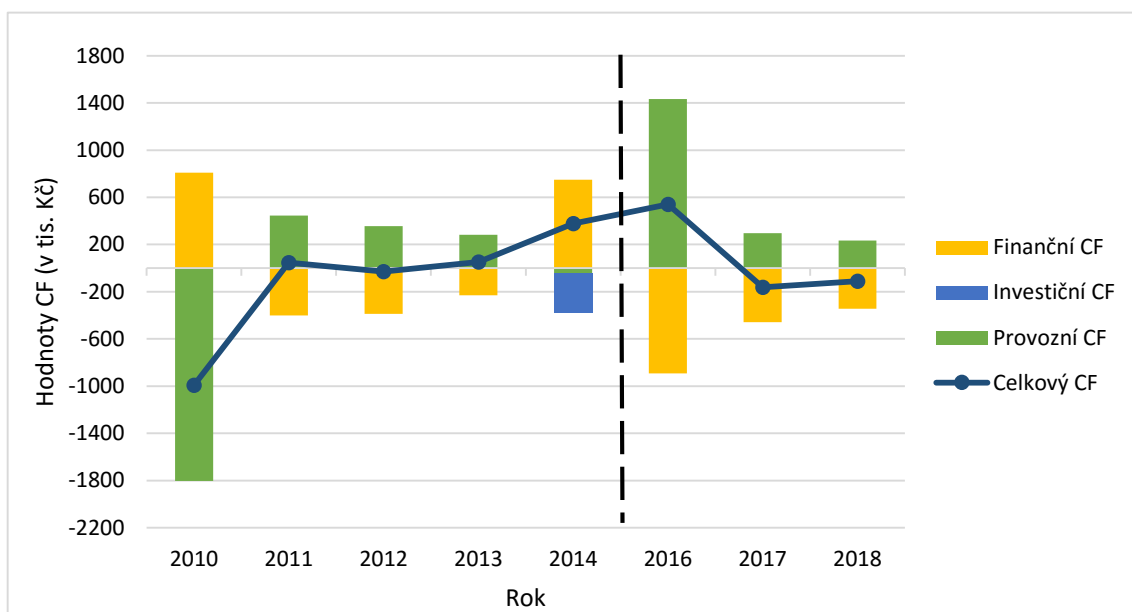
| Období  | I.Q 2016    | II.Q 2016   | III.Q 2016  | IV.Q 2016    |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>PSPP</b>                                     | <b>463</b>  | <b>510</b>  | <b>749</b>  | <b>301</b>   |
| VH BÚO  | -451        | 405         | -136        | 585          |
| Odpisy  | 47          | 47          | 47          | 47           |
| CF před změnami v ČPK                           | -404        | 452         | -89         | 632          |
| Δ pohledávky                                    | 447         | -75         | 199         | -386         |
| Δ časové rozlišení aktivních účtů               | 32          | 0           | 0           | 0            |
| Δ zásob   | 429         | 0           | 0           | -167         |
| Δ krátkodobých závazků                          | -29         | 383         | -518        | 527          |
| Změny v ČPK                                     | 879         | 308         | -319        | -26          |
| <b>CF z provozní činnosti. po změnách v ČPK</b> | <b>475</b>  | <b>760</b>  | <b>-407</b> | <b>606</b>   |
| Δ DHM   | 0           | 0           | 0           | 0            |
| <b>CF z investiční činnosti.</b>                | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>     |
| Δ dlouhodobých závazků                          | -34         | -34         | -34         | -34          |
| Δ bankovních úvěrů                              | -387        | -29         | 45          | 318          |
| Δ VH minulých let                               | -6          | -457        | -52         | -187         |
| Δ fondu   | 0           | 0           | 0           | 0            |
| <b>CF z finanční činnosti</b>                   | <b>-428</b> | <b>-520</b> | <b>-41</b>  | <b>96</b>    |
| <b>Celkový CF</b>                               | <b>47</b>   | <b>239</b>  | <b>-449</b> | <b>702</b>   |
| <b>KSPP</b>                                     | <b>510</b>  | <b>749</b>  | <b>301</b>  | <b>1 003</b> |

Následuje tabulka s výsledky cash-flow z jednotlivých činností, včetně grafického zachycení a stručného komentáře odhadovaných výsledků peněžního toku.

Tab. 4.32 Výsledky cash-flow v letech 2010 - 2018 (v tis. Kč)

| Období               | 2010        | 2011      | 2012       | 2013      | 2014       | 2016       | 2017        | 2018        |
|----------------------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Provozní CF</b>   | -1802       | 446       | 357        | 282       | -44        | 1433       | 295         | 233         |
| <b>Investiční CF</b> | 0           | 0         | 0          | 0         | -329       | 0          | 0           | 0           |
| <b>Finanční CF</b>   | 810         | -400      | -387       | -229      | 750        | -893       | -457        | -343        |
| <b>Celkový CF</b>    | <b>-992</b> | <b>46</b> | <b>-30</b> | <b>53</b> | <b>377</b> | <b>540</b> | <b>-162</b> | <b>-110</b> |

Graf 4.2 Vývoj cash-flow v letech 2010 - 2018 (v tis. Kč)



Ve všech letech 2016 – 2018 společnost generuje pozitivní výsledek cash-flow z provozní činnosti. Ten je zapříčiněn především konečným kladným tokem krátkodobých závazků, což můžeme interpretovat jako situaci, kdy nám peníze v podniku zůstávají. Dle požadavků vedení je investiční činnost společnosti v horizontu tří let na nulové úrovni. Naopak vývoj cash-flow z finanční činnosti se nese v duchu červených čísel. Nepříznivý tok prostředků je způsoben zejména kumulovanou ztrátou v položce výsledku hospodaření minulých let.

## 5 Vyhodnocení finančního plánu

V kapitole je pozornost soustředěna na komplexní zhodnocení minulé i plánované finanční situace společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. V první části je aplikována finanční analýza za pomoci poměrových ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti. Druhá část je zaměřena na provedení jednoparametrické citlivostní analýzy.

### 5.1 Finanční analýza

V následujících podkapitolách je posouzeno finanční zdraví a výkonnost společnosti s použitím ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti. Důraz je kladen zejména na skutečnost, jakým směrem bude ovlivněna finanční situace podniku vzhledem k požadavkům, které si vedení pro svůj budoucí vývoj stanovilo. Jelikož je srovnatelnost údajů v účetních výkazech dodržena, jsou zjištěné výsledky srovnávány v čase.

#### 5.1.1 Ukazatele rentability

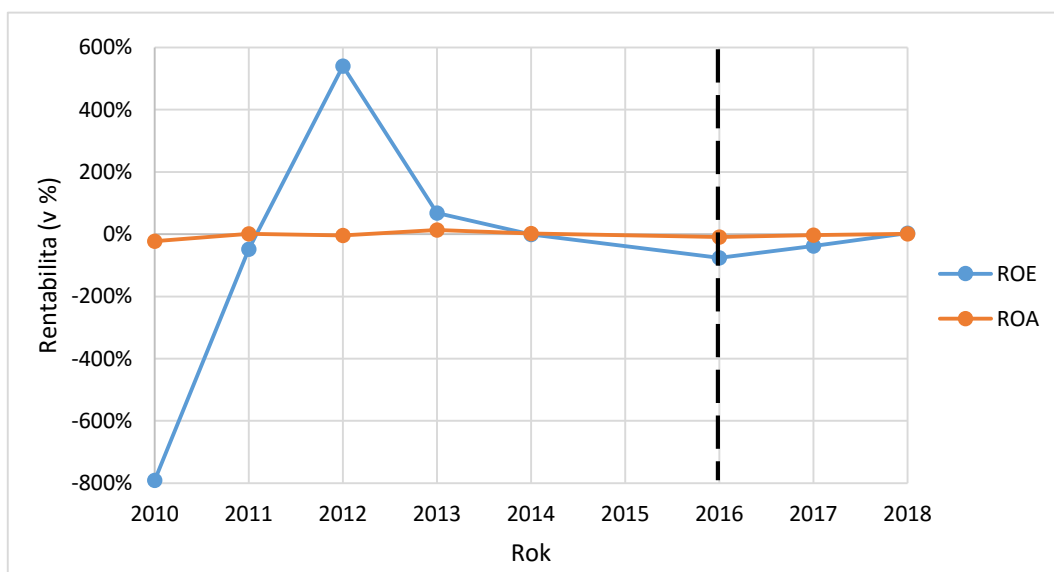
Pomocí ukazatelů rentability je měřeno úsilí s jakým dokáže vedení podniku zhodnotit podnikový kapitál. Obecně lze výnosnost charakterizovat poměrem zisku k vloženým prostředkům. Více informací o ukazatelích ziskovosti jsou k nalezení v Podkapitole č. 2.6.1.

Pro potřeby posouzení finanční výkonnosti společnosti byla vybrána dvě klíčová měřítka výnosnosti – rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Jejich výpočty dle vzorců (2.2) a (2.3) jsou k vidění v nadcházející tabulce. Graficky jsou výsledky shrnuty v Graf 5.1.

Tab. 5.1 Výsledky ukazatelů rentability v letech 2010 - 2018

| Období | 2010   | 2011  | 2012  | 2013 | 2014 | 2016  | 2017  | 2018 |
|--------|--------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|
| ROA    | -22 %  | 1 %   | -4 %  | 13 % | 2 %  | -9 %  | -3 %  | 1 %  |
| ROE    | -791 % | -48 % | 540 % | 68 % | -1 % | -76 % | -38 % | 3 %  |

Graf 5.1 Vývoj rentability v letech 2010 - 2018



### Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Analýzou rentability celkových aktiv je zjištěna pro rok 2010 záporná hodnota ukazatele. Tato skutečnost je dána ziskem před úroky a zdaněním, který dosahoval v tomto roce velmi vysokých negativních hodnot. V následujících dvou letech už ztráta není tak markantní, a proto se hned v roce 2011 společnost dostává do kladných čísel. Nejlepších hodnot ukazatele ROA je historicky dosaženo v roce 2013, kdy na 1,- Kč majetku připadá 0,13,- Kč zisku před úroky a zdaněním.

Co se týče vývoje výnosnosti aktiv pro plánovaná léta 2016 – 2018 nachází se její hodnota více v negativních číslech. Opět je na vině výsledek hospodaření, který je konkrétně v 1. čtvrtletích daných let vykazován ve vysokých záporných hodnotách. Společnost se v tomto kvartálu bude potýkat především s problémem nízké marže z přidané hodnoty, stejně jako v letech minulých, nepostačující ke krytí dalších nákladových položek. Největší vliv na přidanou hodnotu mají přitom zejména změny cenových nabídek z důvodu konkurence a vysoké ceny subdodavatelských prací. Příznivější podmínky nastávají v roce 2018, kdy je generován pozitivní výsledek podnikání a rentabilita se zpátky nachází nad nulovou hranicí.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

V případě vývoje ROE můžeme pozorovat ve všech letech značně kolísavou tendenci hodnot tohoto ukazatele. Stejně jako v případě ukazatele ROA pro rok 2010 se i ukazatel rentability vlastního kapitálu propadl do značně negativních hodnot. Opětovně je toto

způsobeno historicky nejhorší výši dosaženého čistého zisku, ale také nízkou hodnotou vlastního kapitálu. Jistým překvapením může být obrat hodnoty ROE pro rok 2012, a to až na hodnotu 540 %. Bohužel i nad touto hodnotou není důvod k radosti, protože je výsledkem poměru záporného čistého zisku k negativní výši vlastního kapitálu. Reálnější míra ziskovosti vlastního kapitálu je docílena v roce 2013, kdy na 1,- Kč vlastního kapitálu připadá 0,68,- Kč čistého zisku.

Pro časový horizont let 2016 – 2018 je vývoj ROE spíše pesimistickou záležitostí. V letech 2016 a 2017 je zjištěna hodnota ukazatele v mínusových číslech. Důvodem je opakovaně zmiňovaný čistý zisk po zdanění nebo lépe řečeno čistá ztráta. Společnost v těchto letech nebude dostatečně produkčně silnou na to, aby dokázala vlastníkům přinášet zisk z vložených investic. S přispěním kladného výsledků hospodaření po zdanění bude roku 2018 dosažena výnosnost vlastního kapitálu ve výši 3 %.

### 5.1.2 Ukazatele likvidity

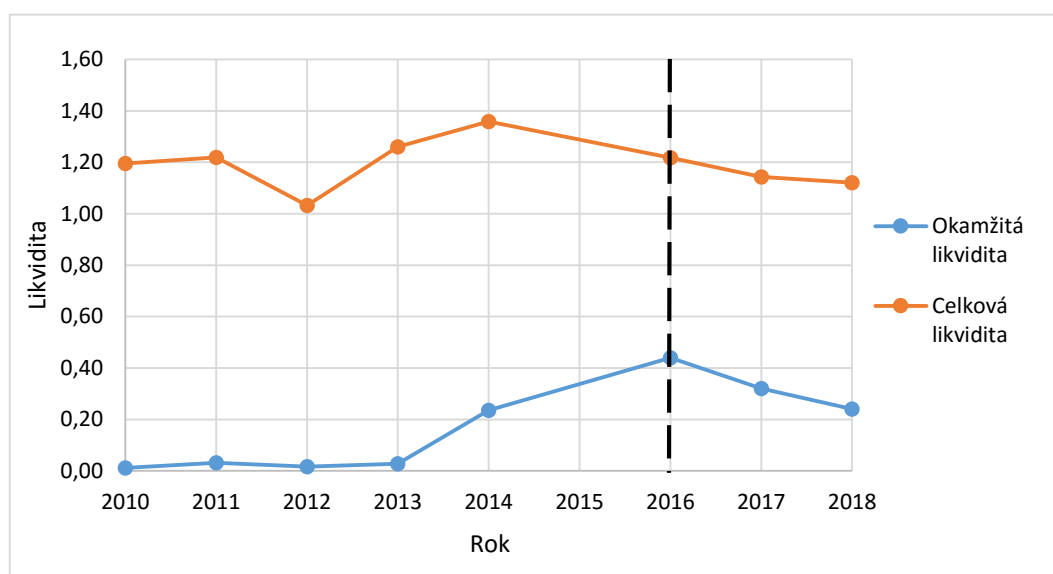
Účelem ukazatelů likvidity je posoudit platební schopnost podniku. To znamená zjistit, zdali je společnost schopna přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a dostat tak svým závazkům, či nikoliv. Výpočet ukazatelů finanční pohotovosti je obecně založen na poměru prostředků, kterými lze zaplatit, a závazků, které je potřeba uhradit. Ukazatelé likvidity jsou blíže nastíněny v Podkapitole č. 2.6.2.

Analýza solventnosti firmy je v této práci provedena s použitím ukazatele celkové a okamžité likvidity dle vzorců (2.4), (2.5). Konečné výsledky jsou zachyceny v nadcházející tabulce a grafu.

Tab. 5.2 Výsledky ukazatelů likvidity v letech 2010 – 2018

| Období                    | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Celková likvidita</b>  | 1,20 | 1,22 | 1,03 | 1,26 | 1,36 | 1,22 | 1,14 | 1,12 |
| <b>Okamžitá likvidita</b> | 0,01 | 0,03 | 0,02 | 0,03 | 0,24 | 0,44 | 0,32 | 0,24 |

Graf 5.2 Vývoj likvidity v letech 2010 - 2018



### Celková likvidita

Obvykle se u společností doporučuje, aby hodnota oběžných aktiv pokrývala zhruba 1,5 – 2,5krát hodnotu krátkodobých závazků. Samozřejmě doporučené hodnoty se liší v každém odvětví. V případě odvětví podnikání firmy je průměrná optimální hodnota celkové likvidity na úrovni 1,4.

Společnost v minulých letech 2010 – 2014 vykazuje ukazatel běžné likvidity v mírně podprůměrných hodnotách. Výraznější pokles je zaznamenán v roce 2012, kdy velikost likvidity poklesla na hodnotu 1,03. Příčinou poklesu bylo snížení stavu nedokončené výroby, která dosáhla záporné částky. Naopak v roce 2014 se velikost celkové likvidity dostává na průměrnou hodnotu v daném odvětví. Nárůst hodnoty je způsoben zejména poklesem stavu krátkodobých závazků oproti roku 2013 téměř o polovinu.

Vývoj likvidity v budoucím období 2016 – 2018 má sestupnou tendenci. V roce 2016 má na poklesu likvidity do jisté míry podíl nárůst krátkodobých závazků. V následujících letech je pokračující snižování běžné likvidity zapříčiněno především rychlejším tempem růstu krátkodobých závazků oproti pomalejšímu tempu růstu pohledávek. Nižší hodnota ukazatele celkové likvidity je výhodná obzvlášť pro vlastníky, protože dochází k zvyšování rentability.



## **Okamžitá likvidita**

U okamžité likvidity je doporučováno, aby hodnota krátkodobého finančního majetku byla o 0,2krát větší než hodnota krátkodobých závazků. V oboru podnikání společnosti je za ideální hodnotu peněžní likvidity považována hodnota 0,2 - 0,4.

Na podkladě poznatků z let 2010 – 2013 je patrná nízká hodnota okamžité likvidity. Tento nepříznivý výsledek je způsoben hlavně zanedbatelným stavem peněžních prostředků na konci každého roku, který nedosáhl ani částky 100 000,- Kč. Dokonce v účetní závěrce roku 2010 společnost deklaruje, že se dostala do druhotné platební neschopnosti. Pozitivnější výsledek peněžní likvidity je k vidění v roce 2014, kdy výše peněžních prostředků v pokladně stoupla o více jak pětinasobek hodnoty oproti roku 2013. Na dobrém výsledku v roce 2014 se podílela také položka výsledku hospodaření minulých let, kde byl převeden dosažený zisk z roku 2013.

V letech 2016 – 2018 se hodnota likvidity dle grafu vyvíjí správným směrem. V podniku je zachycen podstatně vyšší stav peněžních prostředků, který je ovlivněn nárůstem neuhrazených krátkodobých závazků. V těchto letech je zároveň snižováno množství čerpaného kontokorentního úvěru dle požadavků vedení podniku. Vliv na konečný stav peněžních prostředků má také kumulovaná ztráta, příp. zisk v položce výsledku hospodaření minulých let. Nastoupený trend vývoje hodnoty okamžité likvidity je dobré následovat i v dalších letech.

### **5.1.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti**

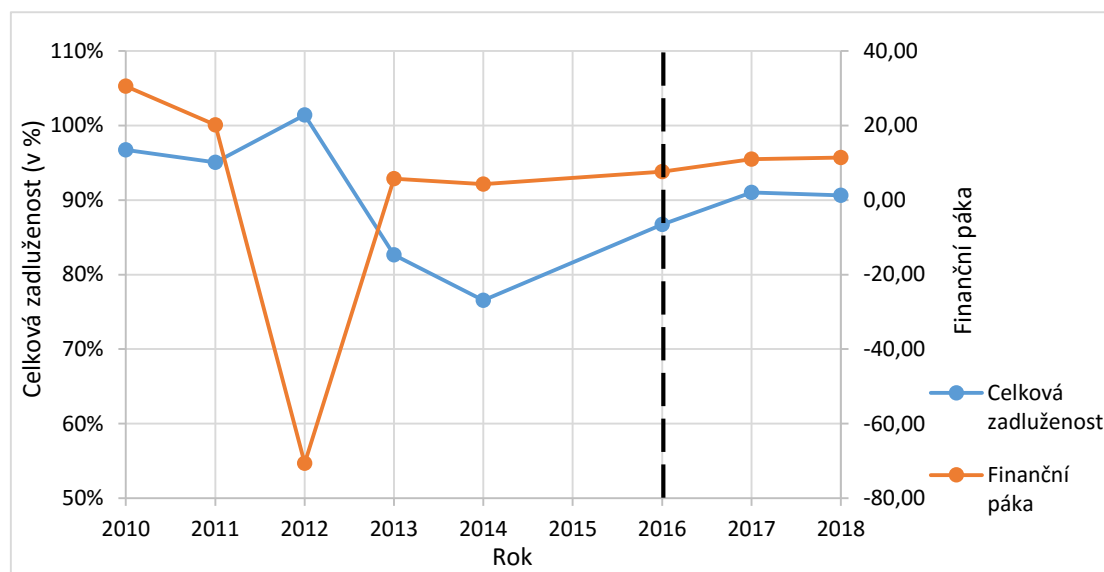
Důležitou informací pro každý podnikatelský subjekt je bezesporu údaj o tom, jakým způsobem se podílí vlastní a zejména cizí kapitál na financování podnikových aktivit. Není proto náhodou, že zásluhou ukazatelů zadluženosti je zjišťován rozsah použití cizích zdrojů ve společnosti. Detaily o ukazatelích finanční stability jsou popsány v Podkapitole č. 2.6.3.

Pro zhodnocení úrovně zadlužení jsou zvoleny ukazatele celkové zadluženosti a finanční páky. S použitím vzorců (2.6) a (2.7) jsou vypočítány a zapsány hodnoty těchto ukazatelů do Tab. 5.3. Vývoj celkové zadluženosti a finanční páky viz Graf 5.3

Tab. 5.3 Výsledky ukazatelů zadluženosti v letech 2010 - 2018

| Období                     | 2010  | 2011  | 2012    | 2013 | 2014 | 2016 | 2017  | 2018 |
|----------------------------|-------|-------|---------|------|------|------|-------|------|
| <b>Celková zadluženost</b> | 97 %  | 95 %  | 101 %   | 83 % | 77 % | 87 % | 91 %  | 91 % |
| <b>Finanční páka</b>       | 30,55 | 20,13 | - 70,63 | 5,76 | 4,26 | 7,62 | 10,96 | 11,4 |

Graf 5.3 Vývoj zadluženosti v letech 2010 - 2018



### Celková zadluženost

Z poskytnutých historických údajů se dovídáme, že podnik každoročně operoval s velkou mírou zadlužení. Mezi lety 2010 a 2011 dochází k nárůstu stavu pohledávek z obchodních vztahů, který je zapříčiněn zhoršující se platební morálkou odběratelů. V souvislosti s nedostatkem peněžních prostředků je navyšován stav neuhrazených závazků z obchodních vztahů, na jejichž úhradu je čerpán krátkodobý bankovní úvěr. Díky zápornému vlastnímu kapitálu se v roce 2012 situace ještě zhoršila. Právě v roce 2012 je zaznamenána nejvyšší hodnota ukazatele celkové zadluženosti až v letech 2013 a 2014. Zapojením vlastního kapitálu na financování podnikatelských aktivit a snížením cizích finančních zdrojů je v posledním sledovaném roce dosažena historicky nejnižší hodnota ukazatele věřitelského rizika.

V období roků 2016 – 2018 nejsou vyhlídky příliš dobré. I přesto, že společnost ve zkoumaných letech omezuje přísun financí formou kontokorentních a dlouhodobých úvěrů, závazky vůči dodavatelům se zvyšují narůstajícím tempem. Stoupající výše celkových aktiv je zapříčiněna zejména rostoucí hodnotou pohledávek vůči odběratelům. Se zvětšující se úrovní

zadlužení, společnost čelí hrozbě vyšších pořizovacích nákladů na cizí kapitál a rovněž ztráty důvěry ze strany dodavatelů.

### **Finanční páka**

Ukazatel finanční páky, někdy také nazýván majetkový koeficient, vyjadřuje jakou měrou je podnikový majetek financován vlastními zdroji. Z hlediska trendů je doporučován jeho stabilní vývoj.

Účinek působení finanční páky v minulých letech se v této firmě však projevuje jako negativní jev. S přispěním vysokého stupně zadlužení v letech 2010 a 2011 jsou dosaženy nejvyšší hodnoty ukazatele finanční páky. Z důvodu takto vysokých hodnot dochází ke snižování výnosnosti vlastního kapitálu. Situace se nelepší ani v roce 2012, kdy společnost operuje se zápornou výší vlastního kapitálu. Přívětivějšího efektu majetkového koeficientu je docíleno až v letech 2013 a 2014. Vzhledem ke zvýšení stavu vlastních prostředků, podnik registruje nižší úroveň zadlužení, která vede v posledně jmenovaných letech k pozitivnímu růstu rentability.

V souvislosti s predikovanými výsledky na období 2016 – 2018 není vývoj majetkového koeficientu zcela optimální. Výhody financování podnikatelských aktivit levnějším cizím kapitálem se pro společnost v letech 2016 a 2017 stávají spíše nevýhodou. Tento jev je pravděpodobně způsoben situací, kdy náklady na získání cizího kapitálu jsou vyšší než dosažená rentabilita celkového kapitálu, čímž dochází ke snižování výnosnosti vlastních zdrojů.<sup>6</sup> O něco lepší výsledky jsou dosaženy v roce 2018, kdy vedení, i přes stále velkou míru zadlužení, dokáže zhodnotit vložené prostředky do podnikání.

## **5.2 Citlivostní analýza**

Předmětem zkoumání citlivostní analýzy je citlivost vybraných klíčových veličin (EAT, CF) na změnu rizikového faktoru ovlivňující danou veličinu (tržby). V případě jednofaktorové analýzy citlivosti je předpokládána změna pouze jednoho faktoru, přitom ostatní vlivy zůstávají nezměněny. Blíže je tato problematika popsána v Podkapitole č. 2.7.

---

<sup>6</sup> Zdroj: HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza vlivu dluhu na rentabilitu a hodnotu podniku. *Český finanční a účetní časopis*. 2009, roč. 4, č. 3, s. 37-48. ISSN 1802-2200.

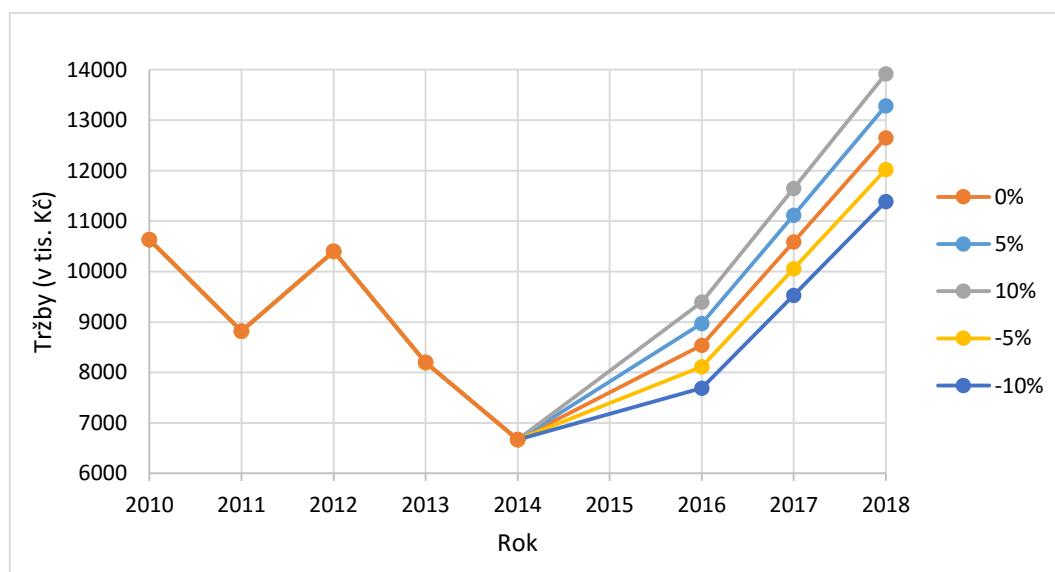
Pro naši situaci je zvolena za výchozí rizikovou veličinu položka tržeb. Předpokládaný možný scénář vývoje tržeb je zachycen v Tab. 5.4.

Tab. 5.4 Scénáře vývoje tržeb (v tis. Kč)

| SKUTEČNOST |      |       |      |      | Tržby (%) | PLÁN |       |       |
|------------|------|-------|------|------|-----------|------|-------|-------|
| 2010       | 2011 | 2012  | 2013 | 2014 |           | 2016 | 2017  | 2018  |
| 10632      | 8817 | 10400 | 8200 | 6669 | 10 %      | 9397 | 11646 | 13919 |
|            |      |       |      |      | 5 %       | 8970 | 11116 | 13287 |
|            |      |       |      |      | 0 %       | 8543 | 10587 | 12654 |
|            |      |       |      |      | - 5 %     | 8116 | 10058 | 12021 |
|            |      |       |      |      | - 10 %    | 7689 | 9528  | 11389 |

V základním scénáři, kdy očekáváme nulovou změnu, jsou dosazeny hodnoty tržeb z minulých a plánovaných výkazů zisku a ztrát (viz Příloha č. 1 a Příloha č. 5). Následně je počítáno s 5% a 10% zvýšením, resp. snížením tržeb oproti základnímu scénáři tržeb. Zjištěné výsledky jsou zobrazeny v nadcházejícím grafu.

Graf 5.4 Scénáře vývoje tržeb (v tis. Kč)



### 5.2.1 Citlivostní analýza EAT

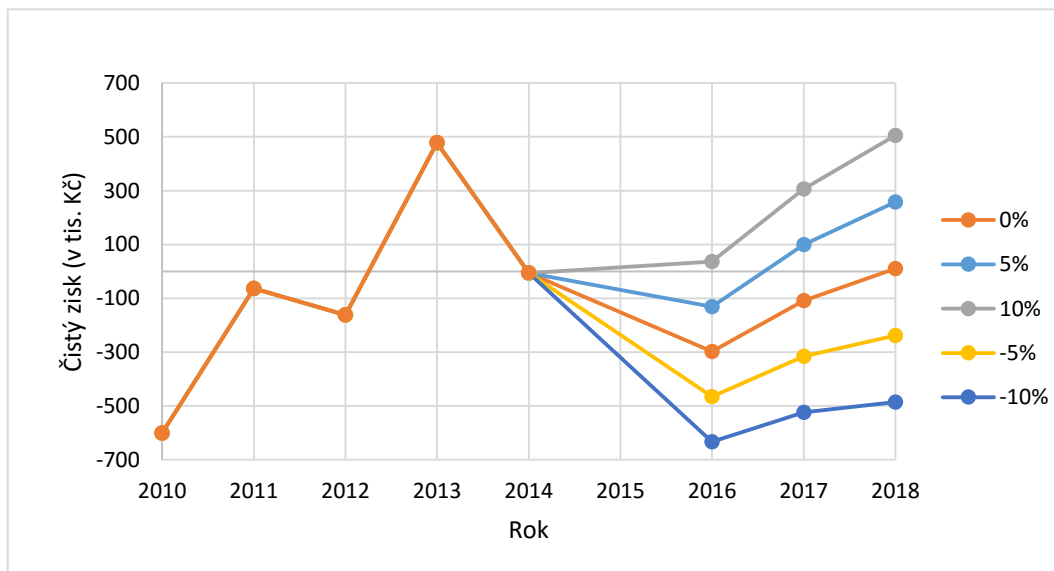
Prvním ekonomickým ukazatelem, na kterém je testována citlivost na změnu tržeb, je čistý zisk. Konečné výpočty jsou nastíněny v Tab. 5.5.

Tab. 5.5 Citlivost EAT na změnu tržeb (v tis. Kč)

| SKUTEČNOST   |             |              |            |            | Tržby<br>(%)  | PLÁN        |             |           |
|--------------|-------------|--------------|------------|------------|---------------|-------------|-------------|-----------|
| 2010         | 2011        | 2012         | 2013       | 2014       |               | 2016        | 2017        | 2018      |
| <b>- 601</b> | <b>- 64</b> | <b>- 162</b> | <b>478</b> | <b>- 6</b> | <b>10 %</b>   | 36          | 306         | 505       |
|              |             |              |            |            | <b>5 %</b>    | -131        | 99          | 258       |
|              |             |              |            |            | <b>0 %</b>    | <b>-298</b> | <b>-109</b> | <b>10</b> |
|              |             |              |            |            | <b>- 5 %</b>  | -466        | -316        | -238      |
|              |             |              |            |            | <b>- 10 %</b> | -633        | -524        | -486      |

Z tabulky je patrné, že v roce 2016 se při kladné 5% změně tržeb hodnota ukazatele EAT zvýší o 56 %, což představuje částku 167 tisíc Kč. Tento pozitivní vývoj je ale i nadále doprovázen ztrátou z podnikání. V letech 2017 a 2018 by vedení podniku postačil pouze 5% nárůst tržeb k tomu, aby byl dosažen čistý zisk nejprve ve výši 99 tisíc Kč a následně 258 tisíc Kč. V situaci, kdy by naopak management nedokázal zabezpečit požadovanou velikost tržeb základního scénáře, se podnik propadá do stále hlubší ztráty. Pro názornost jsou výsledky zachyceny v Graf 5.5.

Graf 5.5 Citlivost EAT na změnu tržeb (v tis. Kč)



## 5.2.2 Citlivostní analýza cash-flow

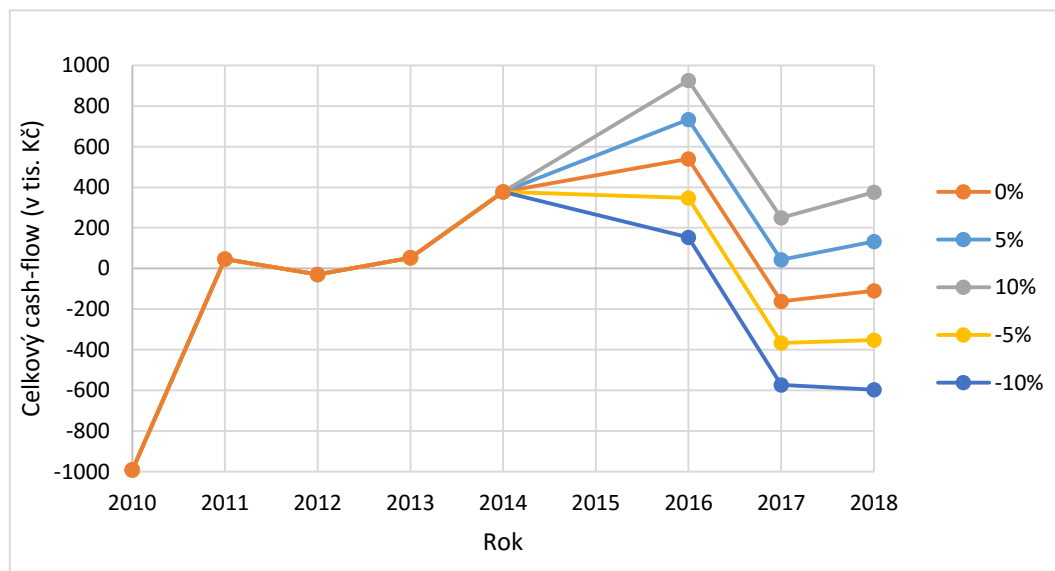
V případě citlivostní analýzy cash-flow je sledováno, jak je při určité procentuální změně tržeb ovlivněna položka peněžního toku. Více v Tab. 5.6.

Tab. 5.6 Citlivost CF na změnu tržeb (v tis. Kč)

| SKUTEČNOST   |           |             |           |            | Tržby (%)     | PLÁN       |             |             |
|--------------|-----------|-------------|-----------|------------|---------------|------------|-------------|-------------|
| 2010         | 2011      | 2012        | 2013      | 2014       |               | 2016       | 2017        | 2018        |
| <b>- 992</b> | <b>46</b> | <b>- 30</b> | <b>53</b> | <b>377</b> | <b>10 %</b>   | 926        | 249         | 375         |
|              |           |             |           |            | <b>5 %</b>    | 733        | 43          | 133         |
|              |           |             |           |            | <b>0 %</b>    | <b>540</b> | <b>-162</b> | <b>-110</b> |
|              |           |             |           |            | <b>- 5 %</b>  | 347        | -367        | -353        |
|              |           |             |           |            | <b>- 10 %</b> | 154        | -573        | -596        |

Při zachování ostatních stávajících podmínek tvorby finančního plánu je zřejmé, že v roce 2016 by potenciálně mohl být generován pro všechny zvolené scénáře vývoje tržeb kladný peněžní tok. Při 5% nárůstu, resp. poklesu tržeb by se v tomto roce zvýšil, resp. snížil celkový cash-flow o 36 %, tedy v absolutním vyjádření o 193 tisíc Kč. Při 10% změně tržeb je změna peněžního toku dvojnásobná. V roce 2017 by 5% nárůstem tržeb mohlo být dosaženo zvýšení cash-flow o 127 % (205 tisíc Kč) a stejná změna tržeb v roce 2018 by dokonce vyvolala zvýšení celkového peněžního toku o 221 % (243 tisíc Kč) oproti základnímu vývoji. Zjištěné hodnoty citlivostní analýzy cash-flow jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf 5.6 Citlivost CF na změnu tržeb (v tis. Kč)



## 6 Závěr

Cíl bakalářské práce je zaměřen na zhotovení návrhu dlouhodobého finančního plánu podniku DaF – PROJEKT s.r.o., který se zabývá poskytováním služeb v oblasti projekční a inženýrské přípravy staveb. Navržený finanční plán má společnosti nastínit její budoucí vývoj, příp. poukázat na možné hrozby stejně jako i na příležitosti podnikatelského prostředí.

Druhá kapitola poskytuje teoretický základ finančního plánování, který je podkladem pro následné sestavení návrhu finančního plánu. Jsou popsány metody a zásady plánování, charakteristiky krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu včetně postupu tvorby plánu. Na závěr je objasněn účel finanční kontroly, finanční analýzy a citlivostní analýzy.

Ve třetí kapitole je představena společnost DaF – PROJEKT s.r.o. Zmíněny jsou základní identifikační údaje, činnost, historický a současný vývoj podniku.

Následující část práce se již věnuje provedení návrhu dlouhodobého finančního plánu na období let 2016 – 2018. Na podkladě požadavků vedení podniku je předpokládán postupný růst tržeb z prodeje služeb až na průměrnou hodnotu v odvětví podnikání firmy, tj. 12 – 14 milionů Kč. V případě výsledku hospodaření je plánována v letech 2016 – 2017 ztráta ve výši -298 tis. Kč a -109 tis. Kč. Pozitivnějšího výsledku je plánováno dosáhnout roku 2018, kdy by za takto nastavených podmínek mohl být generován zisk ve výši 10 tis. Kč. Zaměříme-li svůj pohled na plánované výsledky peněžního toku, vidíme, že v roce 2016 je plánován kladný cash-flow ve výši 557 tis. Kč. V následujících letech není vývoj peněžního toku optimistickou záležitostí, naopak je plánováno vykazovat ztrátu ve výši -158 tis. Kč a -106 tis. Kč.

V páté kapitole je vyhodnocen finanční plán za pomoci nástrojů finanční a citlivostní analýzy. Na základě výsledků finanční analýzy je zjištěno, že společnost v žádném z let 2016 – 2018 nedosahuje optimálních výsledků. Rentabilita se nachází spíše v negativních číslech. Celková zadluženost přesahuje v letech 2017 – 2018 hodnotu 90 %. Pouze hodnoty ukazatelů likvidity mohou být v podniku hodnoceny za přijatelně se vyvíjející. V druhé části této kapitoly je zkoumána citlivost EAT a CF na změnu tržeb.

Závěrem lze dodat, že i když bude pro společnost obtížné držet se daného plánu, měla by se alespoň rámcově pokusit o plnění nastavených podmínek. Důležitá je pro ni každoroční aktualizace plánu a vyhodnocování skutečných výsledků od výsledků plánovaných.

## Seznam použité literatury

### a) Odborné knihy

- [1] BENDER, Ruth. *Corporate Financial Strategy*. 4th ed. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-64039-8.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
- [4] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [6] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [8] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [9] MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2016: úplná znění platná k 1. 1. 2016*. 25. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0022-4.
- [10] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [11] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-732-3.



- [12] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Řízení podnikových financí: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-128-2.
- [13] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [14] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [15] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [16] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- [17] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

#### **b) Článek v odborném časopise**

- [18] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza vlivu dluhu na rentabilitu a hodnotu podniku. *Český finanční a účetní časopis*. 2009, roč. 4, č. 3, s. 37-48. ISSN 1802-2200.

#### **c) Internetové zdroje**

- [19] DaF - PROJEKT s.r.o. *O firmě*. [online]. ©2015 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.daf-projekt.cz/o-firme>.
- [20] DaF - PROJEKT s.r.o. *Služby*. [online]. ©2015 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.daf-projekt.cz/sluzby>.
- [21] DAŇAŘI ONLINE. *Účtování rozpracovanosti ve stavebnictví*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d4992v7011-uctovani-rozpracovanosti-ve-stavebnictvi/>.

- [22] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. pololetí 2015*. [online]. 16. 03. 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument171078.html>.
- [23] ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Odpisování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d4684v6675-odpisovani-dlouhodobeho-hmotneho-a-nehmotneho-majetku/>.
- [24] VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin: DaF - PROJEKT s.r.o.* [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=235894>.
- [25] VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku: DaF - PROJEKT s.r.o.* [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=235894&typ=PLATNY>.

## Seznam zkratk

|                   |  |
|-------------------|--|
| CF                | cash-flow  |
| CZ                | cizí zdroje  |
| ČPK               | čistý pracovní kapitál                                       |
| d                 | daň  |
| DHM               | dlouhodobý hmotný majetek                                    |
| DM                | dlouhodobý majetek   |
| EAT               | zisk po zdanění  |
| EBIT              | zisk před úroky a zdaněním                                   |
| EBT               | zisk před zdaněním   |
| FN                | finanční náklady   |
| FV <sub>t</sub>   | finanční výnosy  |
| IMN <sub>t</sub>  | pořizovací cena nákupů investic v průběhu roku               |
| IM <sub>t</sub>   | plánovaná netto hodnota dlouhodobého majetku na konci období |
| IM <sub>t-1</sub> | netto hodnota investičního majetku na začátku období         |
| IMP <sub>t</sub>  | zůstatková cena prodávaného nebo vyřazovaného majetku        |
| KFM               | krátkodobý finanční majetek                                  |
| kr.               | krátkodobý   |
| KSPP              | konečný stav peněžních prostředků                            |
| MN <sub>t</sub>   | mimořádné náklady  |
| MV <sub>t</sub>   | mimořádné výnosy   |
| n                 | velikost souboru   |
| OA                | oběžná aktiva  |
| O <sub>t</sub>    | odpis  |
| ON <sub>t</sub>   | osobní náklady   |


|                  |   |
|------------------|---|
| OPN <sub>t</sub> | ostatní provozní náklady                  |
| p <sub>i</sub>   | i-tá váha znaku                           |
| PN               | provozní náklady                          |
| PSPP             | počáteční stav peněžních prostředků       |
| ROA              | rentabilita celkových aktiv               |
| ROE              | rentabilita vlastního kapitálu            |
| T <sub>t</sub>   | tržby                                     |
| Tab.             | tabulka                                   |
| tis.             | tisíc                                     |
| VH               | výsledek hospodaření                      |
| VH BÚO           | výsledek hospodaření z běžné činnosti     |
| VH <sub>FČ</sub> | výsledek hospodaření z finanční činnosti  |
| VH <sub>MČ</sub> | výsledek hospodaření z mimořádné činnosti |
| VH <sub>PČ</sub> | výsledek hospodaření z provozní činnosti  |
| VK               | vlastní kapitál                           |
| VS <sub>t</sub>  | výkonová spotřeba                         |
| x <sub>i</sub>   | i-tá hodnota znaku                        |

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. května 2016

.....

Martina Kuchařová

## Seznam příloh

|              |  |
|--------------|--|
| Příloha č. 1 | Výkaz zisku a ztrát společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. za období 2010 - 2014   |
| Příloha č. 2 | Rozvaha společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. za období 2010 - 2014   |
| Příloha č. 3 | Výkaz cash-flow společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. za období 2010 – 2014   |
| Příloha č. 4 | Vývoj jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát a rozvahy, vč. jejich podílu na celkových tržbách v letech 2010 - 2014 |
| Příloha č. 5 | Plánovaný výkaz zisku a ztrát na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018   |
| Příloha č. 6 | Plánovaná rozvaha na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018   |
| Příloha č. 7 | Plánovaný výkaz cash-flow na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018   |

## Přílohy

### Příloha č. 1 Výkaz zisku a ztrát společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. za období 2010 - 2014 (v tis. Kč)

| Označení | Text  | 2010        | 2011        | 2012        | 2013       | 2014       |
|----------|---|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| II.      | Výkony  | 10632       | 8817        | 10400       | 8200       | 6669       |
| B.       | Výkonová spotřeba   | 5683        | 4231        | 6574        | 4697       | 3642       |
| +        | Přidaná hodnota   | 4949        | 4586        | 3826        | 3503       | 3027       |
| C.       | Osobní náklady  | 4828        | 4263        | 3442        | 3031       | 2806       |
| D.       | Daně a poplatky   | 27          | 25          | 23          | 18         | 21         |
| E.       | Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku   | 312         | 211         | 141         | 71         | 66         |
| III.     | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu  | 2           | 5           | 31          | 35         | 33         |
| F.       | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu                                      | 6           | 6           | 6           | 6          | 6          |
| G.       | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | -1204       | 0           | 0           | 0          | 0          |
| IV.      | Ostatní provozní výnosy   | 0           | 0           | 996         | 244        | 0          |
| H.       | Ostatní provozní náklady  | 1520        | 95          | 1317        | 118        | 103        |
| *        | <b>Provozní výsledek hospodaření</b>  | <b>-538</b> | <b>-9</b>   | <b>-76</b>  | <b>538</b> | <b>58</b>  |
| X.       | Výnosové úroky  | 0           | 0           | 0           | 0          | 0          |
| N.       | Nákladové úroky   | 84          | 89          | 78          | 65         | 56         |
| XI.      | Ostatní finanční výnosy   | 0           | 0           | 0           | 0          | 0          |
| O.       | Ostatní finanční náklady  | 26          | 16          | 16          | 18         | 15         |
| *        | <b>Finanční výsledek hospodaření</b>  | <b>-110</b> | <b>-105</b> | <b>-94</b>  | <b>-83</b> | <b>-71</b> |
| Q.       | Daň z příjmů za běžnou činnost  | 0           | 0           | 0           | 0          | 0          |
| **       | <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>   | <b>-648</b> | <b>-114</b> | <b>-170</b> | <b>455</b> | <b>-13</b> |
| XIII.    | Mimořádné výnosy  | 47          | 50          | 8           | 32         | 7          |
| R.       | Mimořádné náklady   | 0           | 0           | 0           | 9          | 0          |
| *        | <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>   | <b>47</b>   | <b>50</b>   | <b>8</b>    | <b>23</b>  | <b>7</b>   |
| ***      | <b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>  | <b>-601</b> | <b>-64</b>  | <b>-162</b> | <b>478</b> | <b>-6</b>  |
| ****     | <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>   | <b>-601</b> | <b>-64</b>  | <b>-162</b> | <b>478</b> | <b>-6</b>  |

**Příloha č. 2** Rozvaha společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. za období 2010 - 2014 (v tis. Kč)

| Označení | Text  | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
|----------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|          | <b>AKTIVA CELKEM</b>                                      | <b>2322</b> | <b>2677</b> | <b>2119</b> | <b>4026</b> | <b>2954</b> |
| A.       | Pohledávky za upsaný základní kapitál                     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| B.       | <i>Dlouhodobý majetek netto</i>                           | <i>424</i>  | <i>213</i>  | <i>71</i>   | <i>1</i>    | <i>264</i>  |
| B. I.    | Dlouhodobý hmotný majetek brutto                          | 1010        | 1010        | 1010        | 1010        | 1339        |
|          | Oprávky   | -586        | -797        | -939        | -1009       | -1075       |
| C.       | <i>Oběžná aktiva</i>                                      | <i>1866</i> | <i>2459</i> | <i>2016</i> | <i>3990</i> | <i>2675</i> |
| C. I.    | Zásoby  | 336         | 464         | -88         | -348        | 429         |
| C. III.  | Krátkodobé pohledávky                                     | 1513        | 1932        | 2071        | 4252        | 1783        |
| C. IV.   | Krátkodobý finanční majetek                               | 17          | 63          | 33          | 86          | 463         |
| D. I.    | Časové rozlišení  | 32          | 5           | 32          | 35          | 15          |
|          | <b>PASIVA CELKEM</b>                                      | <b>2322</b> | <b>2677</b> | <b>2119</b> | <b>4026</b> | <b>2954</b> |
| A.       | <i>Vlastní kapitál</i>                                    | <i>76</i>   | <i>133</i>  | <i>-30</i>  | <i>699</i>  | <i>693</i>  |
| A. I.    | Základní kapitál  | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         |
| A. III.  | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 20          | 20          | 20          | 21          | 20          |
| A. IV.   | Výsledek hospodaření minulých let                         | 457         | -23         | -88         | 0           | 479         |
| A. V.    | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)        | -601        | -64         | -162        | 478         | -6          |
| B.       | <i>Cizí zdroje</i>  | <i>2246</i> | <i>2544</i> | <i>2149</i> | <i>3327</i> | <i>2261</i> |
| B. II.   | Dlouhodobé závazky  | 685         | 526         | 195         | 159         | 292         |
| B. III.  | Krátkodobé závazky  | 1194        | 1412        | 1339        | 2835        | 1497        |
| B. IV.   | Bankovní úvěry a výpomoci                                 | 367         | 606         | 615         | 333         | 472         |



**Příloha č. 3** Výkaz cash-flow společnosti DaF - PROJEKT s.r.o. za období 2010 – 2014  
(v tis. Kč)

| Označení  | Text   | 2010         | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
|-----------|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>P.</b> | <b>Stav peněžních prostředků na začátku účetního období</b>            | <b>1009</b>  | <b>17</b>   | <b>63</b>   | <b>33</b>   | <b>86</b>   |
| Z.        | Účetní zisk/ztráta z běžné činnosti před zdaněním                      | -1278        | 537         | -98         | 640         | -484        |
| A. 1 1    | Odpisy stálých aktiv   | 312          | 211         | 142         | 70          | 66          |
| A. *      | Čistý peněžní tok z provozní činnosti před změnami pracovního kapitálu | -966         | 748         | 44          | 710         | -418        |
| A. 2 1    | Změna stavu pohledávek   | -209         | -419        | -139        | -2181       | 2469        |
| A. 2 1    | Změna stavu přechodných účtů aktiv                                     | 25           | 27          | -27         | -3          | 20          |
| A. 2 2    | Změna stavu krátkodobých závazků                                       | -127         | 218         | -73         | 1496        | -1338       |
| A. 2 3    | Změna stavu zásob  | -525         | -128        | 552         | 260         | -777        |
| A **      | Změny v čistém pracovním kapitálu                                      | -836         | -302        | 313         | -428        | 374         |
| A ***     | <i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>                           | <i>-1802</i> | <i>446</i>  | <i>357</i>  | <i>282</i>  | <i>-44</i>  |
| B. 1      | Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv                                 | 0            | 0           | 0           | 0           | -329        |
| B ***     | <i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>                         | <i>0</i>     | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>-329</i> |
| C. 1 1    | Změna stavu dlouhodobých závazků                                       | 643          | -159        | -331        | -36         | 133         |
| C. 1 2    | Změna stavu bankovních úvěrů   | -210         | 239         | 9           | -282        | 139         |
| C. 2 1    | Změna stavu výsledku hospodaření minulých let                          | 377          | -480        | -65         | 88          | 479         |
| C. 2 2    | Změna stavu fondů  | 0            | 0           | 0           | 1           | -1          |
| C ***     | <i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>                           | <i>810</i>   | <i>-400</i> | <i>-387</i> | <i>-229</i> | <i>750</i>  |
| <b>F.</b> | <b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>                      | <b>-992</b>  | <b>46</b>   | <b>-30</b>  | <b>53</b>   | <b>377</b>  |
| <b>R.</b> | <b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>              | <b>17</b>    | <b>63</b>   | <b>33</b>   | <b>86</b>   | <b>463</b>  |

**Příloha č. 4** Vývoj jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát a rozvahy, vč. jejich podílu na celkových tržbách v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)

| Období      |               | Výkonová spotřeba | Tržby z prodeje služeb | Podíl výkonové spotřeby na čtvrtletních tržbách |
|-------------|---------------|-------------------|------------------------|---|
| <b>2010</b> | I.Q           | 1533              | 2314                   | 66 %  |
|             | II.Q          | 1578              | 3000                   | 53 %  |
|             | III.Q         | 1021              | 2081                   | 49 %  |
|             | IV.Q          | 1551              | 3237                   | 48 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>5683</b>       | <b>10632</b>           | <b>53 %</b>                                     |
| <b>2011</b> | I.Q           | 1168              | 1504                   | 78 %  |
|             | II.Q          | 1673              | 3258                   | 51 %  |
|             | III.Q         | 726               | 1462                   | 50 %  |
|             | IV.Q          | 664               | 2593                   | 26 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>4 231</b>      | <b>8817</b>            | <b>48 %</b>                                     |
| <b>2012</b> | I.Q           | 1893              | 2479                   | 76 %  |
|             | II.Q          | 1980              | 2283                   | 87 %  |
|             | III.Q         | 1517              | 3515                   | 43 %  |
|             | IV.Q          | 1184              | 2123                   | 56 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>6574</b>       | <b>10400</b>           | <b>63 %</b>                                     |
| <b>2013</b> | I.Q           | 1485              | 1444                   | 103 %   |
|             | II.Q          | 692               | 1222                   | 57 %  |
|             | III.Q         | 892               | 2030                   | 44 %  |
|             | IV.Q          | 1628              | 3504                   | 46 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>4697</b>       | <b>8200</b>            | <b>57 %</b>                                     |
| <b>2014</b> | I.Q           | 848               | 1768                   | 48 %  |
|             | II.Q          | 1111              | 2171                   | 51 %  |
|             | III.Q         | 814               | 897                    | 91 %  |
|             | IV.Q          | 869               | 1833                   | 47 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>3642</b>       | <b>6669</b>            | <b>55 %</b>                                     |

| Období      |               | Průměrný počet zaměstnanců | Mzdové náklady | Sociální a zdravotní pojištění | Ostatní sociální náklady | Celkové osobní náklady |
|-------------|---------------|----------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>2010</b> | I.Q           | 13                         | 841            | 253                            | 43                       | 1137                   |
|             | II.Q          |                            | 966            | 288                            | 42                       | 1296                   |
|             | III.Q         |                            | 961            | 293                            | 41                       | 1295                   |
|             | IV.Q          |                            | 804            | 256                            | 40                       | 1100                   |
|             | <b>Celkem</b> | <b>13</b>                  | <b>3572</b>    | <b>1090</b>                    | <b>166</b>               | <b>4828</b>            |
| <b>2011</b> | I.Q           | 13                         | 728            | 244                            | 42                       | 1014                   |
|             | II.Q          |                            | 997            | 288                            | 42                       | 1327                   |
|             | III.Q         |                            | 728            | 230                            | 37                       | 995                    |
|             | IV.Q          |                            | 675            | 218                            | 34                       | 927                    |
|             | <b>Celkem</b> | <b>13</b>                  | <b>3128</b>    | <b>980</b>                     | <b>155</b>               | <b>4263</b>            |
| <b>2012</b> | I.Q           | 11                         | 725            | 220                            | 33                       | 978                    |
|             | II.Q          |                            | 600            | 188                            | 27                       | 815                    |
|             | III.Q         |                            | 583            | 192                            | 24                       | 799                    |
|             | IV.Q          |                            | 623            | 201                            | 26                       | 850                    |
|             | <b>Celkem</b> | <b>11</b>                  | <b>2531</b>    | <b>801</b>                     | <b>110</b>               | <b>3442</b>            |
| <b>2013</b> | I.Q           | 9                          | 515            | 160                            | 25                       | 700                    |
|             | II.Q          |                            | 503            | 167                            | 22                       | 692                    |
|             | III.Q         |                            | 558            | 189                            | 11                       | 758                    |
|             | IV.Q          |                            | 667            | 198                            | 16                       | 881                    |
|             | <b>Celkem</b> | <b>9</b>                   | <b>2243</b>    | <b>714</b>                     | <b>74</b>                | <b>3031</b>            |
| <b>2014</b> | I.Q           | 10                         | 578            | 173                            | 11                       | 762                    |
|             | II.Q          |                            | 510            | 152                            | 18                       | 680                    |
|             | III.Q         |                            | 503            | 156                            | 32                       | 691                    |
|             | IV.Q          |                            | 496            | 158                            | 19                       | 673                    |
|             | <b>Celkem</b> | <b>10</b>                  | <b>2087</b>    | <b>639</b>                     | <b>80</b>                | <b>2806</b>            |

| Období      |               | Ostatní<br>provozní<br>náklady | Ostatní<br>finanční<br>náklady | Tržby<br>z prodeje<br>služeb | Podíl<br>ostatních<br>provozních<br>nákladů na<br>tržbách | Podíl<br>ostatních<br>finančních<br>nákladů na<br>tržbách |
|-------------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---|---|
| <b>2010</b> | I.Q           | 20                             | 4                              | 2314                         | 0,86 %  | 0,17 %  |
|             | II.Q          | 12                             | 4                              | 3000                         | 0,40 %  | 0,13 %  |
|             | III.Q         | 1209                           | 14                             | 2081                         | 58,1 %  | 0,67 %  |
|             | IV.Q          | 279                            | 4                              | 3237                         | 8,62 %  | 0,12 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>1520</b>                    | <b>26</b>                      | <b>10632</b>                 | <b>14,3 %</b>   | <b>0,24 %</b>   |
| <b>2011</b> | I.Q           | 20                             | 4                              | 1504                         | 1,33 %  | 0,27 %  |
|             | II.Q          | 20                             | 4                              | 3258                         | 0,61 %  | 0,12 %  |
|             | III.Q         | 30                             | 4                              | 1462                         | 2,05 %  | 0,27 %  |
|             | IV.Q          | 25                             | 4                              | 2593                         | 0,96 %  | 0,15 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>95</b>                      | <b>16</b>                      | <b>8817</b>                  | <b>1,07 %</b>   | <b>0,18 %</b>   |
| <b>2012</b> | I.Q           | 29                             | 4                              | 2479                         | 1,17 %  | 0,16 %  |
|             | II.Q          | 10                             | 4                              | 2283                         | 0,44 %  | 0,18 %  |
|             | III.Q         | 52                             | 4                              | 3515                         | 1,48 %  | 0,11 %  |
|             | IV.Q          | 1226                           | 4                              | 2123                         | 57,75 %   | 0,19 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>1317</b>                    | <b>16</b>                      | <b>10400</b>                 | <b>12,66 %</b>  | <b>0,15 %</b>   |
| <b>2013</b> | I.Q           | 18                             | 4                              | 1444                         | 1,25 %  | 0,28 %  |
|             | II.Q          | 60                             | 6                              | 1222                         | 4,91 %  | 0,49 %  |
|             | III.Q         | 10                             | 4                              | 2030                         | 0,49 %  | 0,20 %  |
|             | IV.Q          | 30                             | 4                              | 3504                         | 0,86 %  | 0,11 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>118</b>                     | <b>18</b>                      | <b>8200</b>                  | <b>1,44 %</b>   | <b>0,22 %</b>   |
| <b>2014</b> | I.Q           | 50                             | 4                              | 1768                         | 2,83 %  | 0,23 %  |
|             | II.Q          | 11                             | 4                              | 2171                         | 0,51 %  | 0,18 %  |
|             | III.Q         | 26                             | 3                              | 897                          | 2,90 %  | 0,33 %  |
|             | IV.Q          | 16                             | 4                              | 1833                         | 0,87 %  | 0,22 %  |
|             | <b>Celkem</b> | <b>103</b>                     | <b>15</b>                      | <b>6669</b>                  | <b>1,54 %</b>   | <b>0,22 %</b>   |

| Období      |       | Pohledávky<br>z obchodních<br>vztahů | Tržby<br>z prodeje<br>služeb | Podíl<br>pohledávek<br>na tržbách | Průměrný<br>podíl<br>pohledávek na<br>celkových<br>tržbách |
|-------------|-------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--|
| <b>2010</b> | I.Q   | 3322                                 | 2314                         | 144 %                             | <b>78,8 %</b>  |
|             | II.Q  | 3137                                 | 3000                         | 105 %                             |  |
|             | III.Q | 1557                                 | 2081                         | 75 %                              |  |
|             | IV.Q  | 1271                                 | 3237                         | 39 %                              |  |
| <b>2011</b> | I.Q   | 1330                                 | 1504                         | 88 %                              |  |
|             | II.Q  | 1299                                 | 3258                         | 40 %                              |  |
|             | III.Q | 1270                                 | 1462                         | 87 %                              |  |
|             | IV.Q  | 1876                                 | 2593                         | 72 %                              |  |
| <b>2012</b> | I.Q   | 2197                                 | 2479                         | 89 %                              |  |
|             | II.Q  | 889                                  | 2283                         | 39 %                              |  |
|             | III.Q | 2246                                 | 3515                         | 64 %                              |  |
|             | IV.Q  | 1074                                 | 2123                         | 51 %                              |  |
| <b>2013</b> | I.Q   | 1864                                 | 1444                         | 129 %                             |  |
|             | II.Q  | 1114                                 | 1222                         | 91 %                              |  |
|             | III.Q | 1135                                 | 2030                         | 56 %                              |  |
|             | IV.Q  | 3230                                 | 3504                         | 92 %                              |  |
| <b>2014</b> | I.Q   | 938                                  | 1768                         | 53 %                              |  |
|             | II.Q  | 1421                                 | 2171                         | 65 %                              |  |
|             | III.Q | 1397                                 | 897                          | 156 %                             |  |
|             | IV.Q  | 778                                  | 1833                         | 42 %                              |  |

| Období      |       | Krátkodobé závazky | Závazky z obchodních vztahů | Tržby z prodeje služeb | Podíl kr. závazků na tržbách | Podíl závazků z obchodních vztahů na tržbách | Průměrný podíl kr. závazků na celkových tržbách |
|-------------|-------|--------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------|--|---|
| <b>2010</b> | I.Q   | 1666               | 1277                        | 2314                   | 72 %                         | 55 %   | <b>82,4 %</b>                                   |
|             | II.Q  | 1121               | 850                         | 3000                   | 37 %                         | 28 %   |   |
|             | III.Q | 858                | 656                         | 2081                   | 41 %                         | 32 %   |   |
|             | IV.Q  | 1194               | 797                         | 3237                   | 37 %                         | 25 %   |   |
| <b>2011</b> | I.Q   | 1260               | 988                         | 1504                   | 84 %                         | 66 %   |   |
|             | II.Q  | 1161               | 765                         | 3258                   | 36 %                         | 23 %   |   |
|             | III.Q | 1206               | 718                         | 1462                   | 82 %                         | 49 %   |   |
|             | IV.Q  | 1412               | 457                         | 2593                   | 54 %                         | 18 %   |   |
| <b>2012</b> | I.Q   | 1786               | 889                         | 2479                   | 72 %                         | 36 %   |   |
|             | II.Q  | 1170               | 553                         | 2283                   | 51 %                         | 24 %   |   |
|             | III.Q | 1392               | 1097                        | 3515                   | 40 %                         | 31 %   |   |
|             | IV.Q  | 1338               | 918                         | 2123                   | 63 %                         | 43 %   |   |
| <b>2013</b> | I.Q   | 2754               | 2281                        | 1444                   | 191 %                        | 158 %  |   |
|             | II.Q  | 2006               | 1514                        | 1222                   | 164 %                        | 126 %  |   |
|             | III.Q | 2058               | 1368                        | 2030                   | 101 %                        | 67 %   |   |
|             | IV.Q  | 2835               | 1743                        | 3504                   | 81 %                         | 50 %   |   |
| <b>2014</b> | I.Q   | 1430               | 1167                        | 1768                   | 81 %                         | 66 %   |   |
|             | II.Q  | 1430               | 1146                        | 2171                   | 66 %                         | 53 %   |   |
|             | III.Q | 1912               | 1535                        | 897                    | 213 %                        | 171 %  |   |
|             | IV.Q  | 1497               | 1297                        | 1833                   | 82 %                         | 71 %   |   |

| Období      |       | Krátkodobé bankovní úvěry | Tržby z prodeje služeb | Podíl krátkodobých bankovních úvěrů na tržbách | Průměrný podíl úvěrů na celkových tržbách |
|-------------|-------|---------------------------|------------------------|--|---|
| <b>2010</b> | I.Q   | 548                       | 2314                   | 24 %   | <b>10,7 %</b>                             |
|             | II.Q  | 519                       | 3000                   | 17 %   |   |
|             | III.Q | 489                       | 2081                   | 23 %   |   |
|             | IV.Q  | 367                       | 3237                   | 11 %   |   |
| <b>2011</b> | I.Q   | 96                        | 1504                   | 6 %  |   |
|             | II.Q  | 64                        | 3258                   | 2 %  |   |
|             | III.Q | 32                        | 1462                   | 2 %  |   |
|             | IV.Q  | 606                       | 2593                   | 23 %   |   |
| <b>2012</b> | I.Q   | 103                       | 2479                   | 4 %  |   |
|             | II.Q  | 69                        | 2283                   | 3 %  |   |
|             | III.Q | 35                        | 3515                   | 1 %  |   |
|             | IV.Q  | 615                       | 2123                   | 29 %   |   |
| <b>2013</b> | I.Q   | 110                       | 1444                   | 8 %  |   |
|             | II.Q  | 74                        | 1222                   | 6 %  |   |
|             | III.Q | 367                       | 2030                   | 18 %   |   |
|             | IV.Q  | 333                       | 3504                   | 10 %   |   |
| <b>2014</b> | I.Q   | 13                        | 1768                   | 1 %  |   |
|             | II.Q  | 0                         | 2171                   | 0 %  |   |
|             | III.Q | 0                         | 897                    | 0 %  |   |
|             | IV.Q  | 472                       | 1833                   | 26 %   |   |

**Příloha č. 5** Plánovaný výkaz zisku a ztrát na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                        | 2016        |            |             |            |             | 2017        |            |             |            |             | 2018        |            |             |            |            |
|-------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|
|                               | I.Q         | II.Q       | III.Q       | IV.Q       | Σ           | I.Q         | II.Q       | III.Q       | IV.Q       | Σ           | I.Q         | II.Q       | III.Q       | IV.Q       | Σ          |
| Výkony                        | 1882        | 2223       | 1825        | 2613       | 8543        | 2332        | 2755       | 2261        | 3239       | 10587       | 2787        | 3293       | 2703        | 3871       | 12654      |
| Výkonová spotřeba             | 1382        | 1331       | 1104        | 1201       | 5018        | 1713        | 1649       | 1368        | 1488       | 6218        | 2047        | 1971       | 1635        | 1779       | 7432       |
| Přidaná hodnota               | 499         | 892        | 721         | 1412       | 3525        | 619         | 1106       | 893         | 1750       | 4369        | 740         | 1322       | 1068        | 2092       | 5222       |
| Osobní náklady                | 855         | 843        | 812         | 895        | 3405        | 884         | 1099       | 999         | 1096       | 4078        | 1063        | 1248       | 1214        | 1308       | 4832       |
| Daně a poplatky               | 10          | 4          | 5           | 4          | 23          | 11          | 5          | 5           | 4          | 25          | 10          | 6          | 4           | 5          | 25         |
| Odpisy DHM                    | 47          | 47         | 47          | 47         | 187         | 33          | 33         | 33          | 33         | 134         | 20          | 20         | 20          | 20         | 80         |
| Tržby z prodeje DM            | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0          |
| Ostatní provozní výnosy       | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0          |
| Ostatní provozní náklady      | 33          | 37         | 33          | 57         | 160         | 41          | 46         | 40          | 71         | 198         | 49          | 55         | 48          | 84         | 236        |
| <b>Provozní VH</b>            | <b>-445</b> | <b>-39</b> | <b>-175</b> | <b>409</b> | <b>-249</b> | <b>-350</b> | <b>-78</b> | <b>-185</b> | <b>546</b> | <b>-66</b>  | <b>-402</b> | <b>-7</b>  | <b>-218</b> | <b>675</b> | <b>48</b>  |
| Výnosové úroky                | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0          |
| Nákladové úroky               | 8           | 8          | 8           | 8          | 30          | 5           | 5          | 5           | 5          | 19          | 3           | 2          | 2           | 2          | 9          |
| Ostatní finanční výnosy       | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0          |
| Ostatní finanční náklady      | 4           | 6          | 5           | 4          | 19          | 5           | 7          | 6           | 5          | 24          | 6           | 8          | 7           | 7          | 29         |
| <b>Finanční VH</b>            | <b>-12</b>  | <b>-13</b> | <b>-12</b>  | <b>-12</b> | <b>-49</b>  | <b>-10</b>  | <b>-12</b> | <b>-11</b>  | <b>-10</b> | <b>-43</b>  | <b>-9</b>   | <b>-11</b> | <b>-9</b>   | <b>-9</b>  | <b>-38</b> |
| Daň z příjmů z běžné činnosti | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0          |
| <b>VH za běžnou činnost</b>   | <b>-457</b> | <b>-52</b> | <b>-187</b> | <b>398</b> | <b>-298</b> | <b>-360</b> | <b>-90</b> | <b>-196</b> | <b>536</b> | <b>-109</b> | <b>-411</b> | <b>-18</b> | <b>-228</b> | <b>666</b> | <b>10</b>  |
| Mimořádné výnosy              | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0          |
| Mimořádné náklady             | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0           | 0           | 0          | 0           | 0          | 0          |
| <b>Mimořádný VH</b>           | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
| <b>VH za účetní období</b>    | <b>-457</b> | <b>-52</b> | <b>-187</b> | <b>398</b> | <b>-298</b> | <b>-360</b> | <b>-90</b> | <b>-196</b> | <b>536</b> | <b>-109</b> | <b>-411</b> | <b>-18</b> | <b>-228</b> | <b>666</b> | <b>10</b>  |
| <b>VH před zdaněním</b>       | <b>-457</b> | <b>-52</b> | <b>-187</b> | <b>398</b> | <b>-298</b> | <b>-360</b> | <b>-90</b> | <b>-196</b> | <b>536</b> | <b>-109</b> | <b>-411</b> | <b>-18</b> | <b>-228</b> | <b>666</b> | <b>10</b>  |

**Příloha č. 6** Plánovaná rozvaha na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období                     | 2016        |             |             |             |             |            |             |             |             |             |              |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|                            | 1. leden    | 31. březen  | Změna       | 1. duben    | 30. červen  | Změna      | 1. červenec | 30. září    | Změna       | 1. říjen    | 31. prosinec | Změna       |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>       | <b>3136</b> | <b>2228</b> | <b>-908</b> | <b>2228</b> | <b>2496</b> | <b>268</b> | <b>2496</b> | <b>1801</b> | <b>-695</b> | <b>1801</b> | <b>3009</b>  | <b>1208</b> |
| <i>DM netto</i>            | 429         | 382         | -47         | 382         | 336         | -47        | 336         | 289         | -47         | 289         | 242          | -47         |
| DM brutto                  | 1677        | 1677        | 0           | 1677        | 1677        | 0          | 1677        | 1677        | 0           | 1677        | 1677         | 0           |
| Oprávký                    | 1248        | 1295        | 47          | 1295        | 1341        | 47         | 1341        | 1388        | 47          | 1388        | 1435         | 47          |
| <i>OA</i>                  | 2675        | 1846        | -829        | 1846        | 2160        | 314        | 2160        | 1512        | -648        | 1512        | 2767         | 1254        |
| Zásoby                     | 429         | 0           | -429        | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 150          | 150         |
| Krátkodobé pohledávky      | 1783        | 1336        | -447        | 1336        | 1411        | 75         | 1411        | 1211        | -199        | 1211        | 1597         | 386         |
| KFM                        | 463         | 510         | 47          | 510         | 749         | 239        | 749         | 301         | -449        | 301         | 1020         | 719         |
| <i>Ostatní aktiva</i>      | 32          | 0           | -32         | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           |
| Časové rozlišení           | 32          | 0           | -32         | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           |
| <b>PASIVA CELKEM</b>       | <b>3136</b> | <b>2228</b> | <b>-908</b> | <b>2228</b> | <b>2496</b> | <b>268</b> | <b>2496</b> | <b>1801</b> | <b>-695</b> | <b>1801</b> | <b>3009</b>  | <b>1208</b> |
| <i>VK</i>                  | 693         | 236         | -457        | 236         | 184         | -52        | 184         | -3          | -187        | -3          | 395          | 398         |
| Základní kapitál           | 200         | 200         | 0           | 200         | 200         | 0          | 200         | 200         | 0           | 200         | 200          | 0           |
| Rezervní, nedělitelný fond | 20          | 20          | 0           | 20          | 20          | 0          | 20          | 20          | 0           | 20          | 20           | 0           |
| VH minulých let            | 479         | 473         | -6          | 473         | 16          | -457       | 16          | -36         | -52         | -36         | -223         | -187        |
| VH BÚO                     | -6          | -457        | -451        | -457        | -52         | 405        | -52         | -187        | -136        | -187        | 398          | 585         |
| <i>CZ</i>                  | 2443        | 1992        | -451        | 1992        | 2311        | 319        | 2311        | 1804        | -508        | 1804        | 2614         | 810         |
| Dlouhodobé závazky         | 474         | 440         | -34         | 440         | 406         | -34        | 406         | 371         | -34         | 371         | 337          | -34         |
| Krátkodobé závazky         | 1497        | 1468        | -29         | 1468        | 1850        | 383        | 1850        | 1332        | -518        | 1332        | 1859         | 527         |
| Krátkodobé bankovní úvěry  | 472         | 85          | -387        | 85          | 56          | -29        | 56          | 100         | 45          | 100         | 418          | 318         |

| Období                     | 2017        |             |             |             |             |            |             |             |             |             |              |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|                            | 1. leden    | 31. březen  | Změna       | 1. duben    | 30. červen  | Změna      | 1. červenec | 30. září    | Změna       | 1. říjen    | 31. prosinec | Změna       |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>       | <b>3009</b> | <b>2224</b> | <b>-785</b> | <b>2224</b> | <b>2529</b> | <b>305</b> | <b>2529</b> | <b>1717</b> | <b>-812</b> | <b>1717</b> | <b>3135</b>  | <b>1417</b> |
| <i>DM netto</i>            | 242         | 209         | -33         | 209         | 175         | -33        | 175         | 142         | -33         | 142         | 108          | -33         |
| DM brutto                  | 1677        | 1677        | 0           | 1677        | 1677        | 0          | 1677        | 1677        | 0           | 1677        | 1677         | 0           |
| Oprávky                    | 1435        | 1468        | 33          | 1468        | 1502        | 33         | 1502        | 1535        | 33          | 1535        | 1569         | 33          |
| <i>OA</i>                  | 2767        | 2015        | -751        | 2015        | 2354        | 339        | 2354        | 1576        | -778        | 1576        | 3027         | 1451        |
| Zásoby                     | 150         | 0           | -150        | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 185          | 185         |
| Krátkodobé pohledávky      | 1597        | 1656        | 59          | 1656        | 1748        | 93         | 1748        | 1501        | -247        | 1501        | 1979         | 478         |
| KFM                        | 1020        | 360         | -660        | 360         | 605         | 246        | 605         | 74          | -531        | 74          | 862          | 788         |
| <i>Ostatní aktiva</i>      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           |
| Časové rozlišení           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           |
| <b>PASIVA CELKEM</b>       | <b>3009</b> | <b>2224</b> | <b>-785</b> | <b>2224</b> | <b>2529</b> | <b>305</b> | <b>2529</b> | <b>1717</b> | <b>-812</b> | <b>1717</b> | <b>3135</b>  | <b>1417</b> |
| <i>VK</i>                  | 395         | 35          | -360        | 35          | -55         | -90        | -55         | -250        | -196        | -250        | 286          | 536         |
| Základní kapitál           | 200         | 200         | 0           | 200         | 200         | 0          | 200         | 200         | 0           | 200         | 200          | 0           |
| Rezervní, nedělitelný fond | 20          | 20          | 0           | 20          | 20          | 0          | 20          | 20          | 0           | 20          | 20           | 0           |
| VH minulých let            | -223        | 175         | 398         | 175         | -185        | -360       | -185        | -275        | -90         | -275        | -470         | -196        |
| VH BÚO                     | 398         | -360        | -757        | -360        | -90         | 270        | -90         | -196        | -106        | -196        | 536          | 732         |
| <i>CZ</i>                  | 2614        | 2189        | -425        | 2189        | 2583        | 395        | 2583        | 1967        | -616        | 1967        | 2849         | 881         |
| Dlouhodobé závazky         | 337         | 300         | -37         | 300         | 263         | -37        | 263         | 226         | -37         | 226         | 189          | -37         |
| Krátkodobé závazky         | 1859        | 1819        | -40         | 1819        | 2293        | 474        | 2293        | 1651        | -642        | 1651        | 2303         | 653         |
| Krátkodobé bankovní úvěry  | 418         | 70          | -348        | 70          | 28          | -42        | 28          | 90          | 63          | 90          | 356          | 266         |

| Období                     | 2018        |             |             |             |             |            |             |             |             |             |              |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|                            | 1. leden    | 31. březen  | Změna       | 1. duben    | 30. červen  | Změna      | 1. červenec | 30. září    | Změna       | 1. říjen    | 31. prosinec | Změna       |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>       | <b>3135</b> | <b>2241</b> | <b>-894</b> | <b>2241</b> | <b>2723</b> | <b>482</b> | <b>2723</b> | <b>1778</b> | <b>-945</b> | <b>1778</b> | <b>3371</b>  | <b>1593</b> |
| <i>DM netto</i>            | 108         | 88          | -20         | 88          | 68          | -20        | 68          | 48          | -20         | 48          | 28           | -20         |
| DM brutto                  | 1677        | 1677        | 0           | 1677        | 1677        | 0          | 1677        | 1677        | 0           | 1677        | 1677         | 0           |
| Oprávký                    | 1569        | 1589        | 20          | 1589        | 1609        | 20         | 1609        | 1629        | 20          | 1629        | 1649         | 20          |
| <i>OA</i>                  | <i>3027</i> | <i>2153</i> | <i>-874</i> | <i>2153</i> | <i>2655</i> | <i>502</i> | <i>2655</i> | <i>1730</i> | <i>-925</i> | <i>1730</i> | <i>3343</i>  | <i>1613</i> |
| Zásoby                     | 185         | 0           | -185        | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 221          | 221         |
| Krátkodobé pohledávky      | 1979        | 1979        | 0           | 1979        | 2090        | 111        | 2090        | 1794        | -295        | 1794        | 2366         | 571         |
| KFM                        | 862         | 174         | -688        | 174         | 565         | 391        | 565         | -64         | -630        | -64         | 756          | 820         |
| <i>Ostatní aktiva</i>      | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>   | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>    | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| Časové rozlišení           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           |
| <b>PASIVA CELKEM</b>       | <b>3135</b> | <b>2241</b> | <b>-894</b> | <b>2241</b> | <b>2723</b> | <b>482</b> | <b>2723</b> | <b>1778</b> | <b>-945</b> | <b>1778</b> | <b>3371</b>  | <b>1593</b> |
| <i>VK</i>                  | <i>286</i>  | <i>-125</i> | <i>-411</i> | <i>-125</i> | <i>-142</i> | <i>-18</i> | <i>-142</i> | <i>-370</i> | <i>-228</i> | <i>-370</i> | <i>296</i>   | <i>666</i>  |
| Základní kapitál           | 200         | 200         | 0           | 200         | 200         | 0          | 200         | 200         | 0           | 200         | 200          | 0           |
| Rezervní, nedělitelný fond | 20          | 20          | 0           | 20          | 20          | 0          | 20          | 20          | 0           | 20          | 20           | 0           |
| VH min. let                | -470        | 66          | 536         | 66          | -345        | -411       | -345        | -362        | -18         | -362        | -590         | -228        |
| VH BÚO                     | 536         | -411        | -947        | -411        | -18         | 393        | -18         | -228        | -210        | -228        | 666          | 894         |
| <i>CZ</i>                  | <i>2849</i> | <i>2366</i> | <i>-483</i> | <i>2366</i> | <i>2866</i> | <i>500</i> | <i>2866</i> | <i>2148</i> | <i>-718</i> | <i>2148</i> | <i>3075</i>  | <i>927</i>  |
| Dlouhodobé závazky         | 189         | 150         | -39         | 150         | 125         | -25        | 125         | 107         | -18         | 107         | 89           | -18         |
| Krátkodobé závazky         | 2303        | 2174        | -129        | 2174        | 2741        | 567        | 2741        | 1973        | -767        | 1973        | 2753         | 780         |
| Krátkodobé bankovní úvěry  | 356         | 42          | -314        | 42          | 0           | -42        | 0           | 68          | 68          | 68          | 232          | 165         |



**Příloha č. 7** Plánovaný výkaz cash-flow na jednotlivá čtvrtletí roku 2016 - 2018 (v tis. Kč)

| Období   | 2016        |             |             |              |              | 2017         |             |             |            |              | 2018        |             |             |             |              |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|  | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q         | Σ            | I.Q          | II.Q        | III.Q       | IV.Q       | Σ            | I.Q         | II.Q        | III.Q       | IV.Q        | Σ            |
| <b>PSPP</b>                                    | <b>463</b>  | <b>510</b>  | <b>749</b>  | <b>301</b>   | <b>2 023</b> | <b>1 020</b> | <b>360</b>  | <b>605</b>  | <b>74</b>  | <b>2 059</b> | <b>862</b>  | <b>174</b>  | <b>565</b>  | <b>- 64</b> | <b>1 537</b> |
| VH BÚO   | -451        | 405         | -136        | 585          | 404          | -757         | 270         | -106        | 732        | 139          | -947        | 393         | -210        | 894         | 130          |
| Odpisy   | 47          | 47          | 47          | 47           | 187          | 33           | 33          | 33          | 33         | 134          | 20          | 20          | 20          | 20          | 80           |
| <b>CF před změnami v ČPK</b>                   | <b>-404</b> | <b>452</b>  | <b>-89</b>  | <b>632</b>   | <b>591</b>   | <b>-724</b>  | <b>304</b>  | <b>-73</b>  | <b>765</b> | <b>272</b>   | <b>-927</b> | <b>413</b>  | <b>-190</b> | <b>914</b>  | <b>210</b>   |
| Δ pohledávky                                   | 447         | -75         | 199         | -386         | 186          | -59          | -93         | 247         | -478       | -382         | 0           | -111        | 295         | -571        | -386         |
| Δ časové rozlišení aktivních účtů              | 32          | 0           | 0           | 0            | 32           | 0            | 0           | 0           | 0          | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            |
| Δ zásob  | 429         | 0           | 0           | -150         | 279          | 150          | 0           | 0           | -185       | -36          | 185         | 0           | 0           | -221        | -36          |
| Δ krátkodobých závazků                         | -29         | 383         | -518        | 527          | 362          | -40          | 474         | -642        | 653        | 445          | -129        | 567         | -767        | 780         | 450          |
| <b>Změny v ČPK</b>                             | <b>879</b>  | <b>308</b>  | <b>-319</b> | <b>-8</b>    | <b>859</b>   | <b>51</b>    | <b>381</b>  | <b>-395</b> | <b>-11</b> | <b>27</b>    | <b>56</b>   | <b>456</b>  | <b>-472</b> | <b>-13</b>  | <b>27</b>    |
| <b>CF z provozní činnosti po změnách v ČPK</b> | <b>475</b>  | <b>760</b>  | <b>-407</b> | <b>623</b>   | <b>1 450</b> | <b>-673</b>  | <b>685</b>  | <b>-468</b> | <b>755</b> | <b>299</b>   | <b>-870</b> | <b>869</b>  | <b>-662</b> | <b>901</b>  | <b>237</b>   |
| Δ DHM  | 0           | 0           | 0           | 0            | 0            | 0            | 0           | 0           | 0          | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            |
| <b>CF z investiční činnosti</b>                | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>     |
| Δ dlouhodobých závazků                         | -34         | -34         | -34         | -34          | -137         | -37          | -37         | -37         | -37        | -148         | -39         | -25         | -18         | -18         | -100         |
| Δ bankovních úvěrů                             | -387        | -29         | 45          | 318          | -54          | -348         | -42         | 63          | 266        | -62          | -314        | -42         | 68          | 165         | -124         |
| Δ VH min. let                                  | -6          | -457        | -52         | -187         | -702         | 398          | -360        | -90         | -196       | -247         | 536         | -411        | -18         | -228        | -120         |
| Δ fondu  | 0           | 0           | 0           | 0            | 0            | 0            | 0           | 0           | 0          | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            |
| <b>CF z finanční činnosti</b>                  | <b>-428</b> | <b>-520</b> | <b>-41</b>  | <b>96</b>    | <b>-893</b>  | <b>12</b>    | <b>-439</b> | <b>-64</b>  | <b>33</b>  | <b>-457</b>  | <b>183</b>  | <b>-477</b> | <b>32</b>   | <b>-81</b>  | <b>-343</b>  |
| <b>Celkový CF</b>                              | <b>47</b>   | <b>239</b>  | <b>-449</b> | <b>719</b>   | <b>557</b>   | <b>-660</b>  | <b>246</b>  | <b>-531</b> | <b>788</b> | <b>-158</b>  | <b>-688</b> | <b>391</b>  | <b>-630</b> | <b>820</b>  | <b>-106</b>  |
| <b>KSPP</b>                                    | <b>510</b>  | <b>749</b>  | <b>301</b>  | <b>1 020</b> | <b>2 580</b> | <b>360</b>   | <b>605</b>  | <b>74</b>   | <b>862</b> | <b>1 901</b> | <b>174</b>  | <b>565</b>  | <b>-64</b>  | <b>756</b>  | <b>1 431</b> |